جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد الطالبة
كوثر خلف حامد الحجوج

إشراف
الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2007

الإهداء

إلى ملك العدالة الإنسانية، خادم الحرمين الشريفين، عبدا بن عبدالعزيز أطال ا عمره.

إلى كل امرأة شامخة تحدت بجهدها وإرادتها كل ألوان القهر والقمع..... وبقيت صامدة إلى أن وصلت القمة.

إلى الرجل الفولاذي... والدي ومنبع الحنان أمي من نظرة الفخر في عينيهما استمد طاقتي وتقوى عزائمي

إلى من ساندني في كل خطوة بلا تذمر... صـاحب الأخـلاق الملائكيـة زوجي الأكثر من رائع عبد المحسن، وأولادي التي تحملوا معي عناء الـسفر أو الفراق في سبيل طلبي للعلم براعم الأمل في حياتي: عبد ا ومساعد وعبد العزيز ومحمد وريم و شهد لهم ومن اجلهم أعيش وأصر على النجاح.

إلى إخواني سندي و عوني في الحياة... محمد واحمد و صدام. و أخـواتي الشموع المتلألئة من حولي... كوكب و حنان وإخلاص وختام وأنغام بهم ومعهـم سأستمر في الوصول إلى غايتي.

إلى صاحب القلب الكبير... والنوايا الطيبة الأستاذ الدكتور أحمد بطاح الذي لم تشغله مسؤوليات المنصب عن التواصل مع طلابه ولم يبخل بمساندتهم يوما... بمثل هذا المعلم نستمر في حب طلب العلم، وحفظ العرفان له في قلوبنا

إلى أصحاب المواقف النبيلة التي لا تنسى الأصدقاء : خالد ونورا العتيبـي، عمر قاقيش، عبدا الدوسري، الدكتور طه الدليمي، محمد الجازي مـع خـالص احترامي وتقديري لهم جميعا.

كوثر الحجوج

الشكر والتقدير

كل الشكر للمولى عزوجل الذي ألهمني الصبر وأعطاني القوة لاقـوم بهـذا الانجاز المتواضع، ومن بعد ا أقدم شكري و تقديري إلى من وهبني من فـيض علمه الكثير أستاذي المشرف الدكتور عبد الفتاح خليفات، الذي بعث فـي نفـسي القوة والتفاؤل كلما وهنت، وكان خير أستاذ.

كما وأتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة : الـدكتور حـسين المـومني والدكتور حسن الطعاني، والدكتور ملوح الخريشا، الذين لم يبخلوا علي بأي نصح أو توجيه.

و لا أنسى أساتذتي الأفاضل في جامعتي الحبيبة والذين كانت لكلماتهم الطيبة وتشجيعهم ونصائحهم لي وقت تعثري أكبر الأثر في نفسي: الأستاذ الدكتور خليف الطراونة، و الدكتور حسام مبيضين، والدكتورة منيرة الشرمان، والدكتور ماجـد الخطايبة. والدكتور محمد الزعبي. حفظهم ا جميعا.

كما وأقدم امتناني إلى كل مد لي يد العون في المملكة العربيـة الـسعودية : الأخوات لمياء و حصة و منيرة النويران. والسيدتين لطيفة البراك و نورا الماجد. مع حبي و تقديري لهم جميعا.

كوثر

الحجوج

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

كوثر الحجوج

جامعة مؤتة، 2007

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيميـة، والاجتماعيـة، والشخـصية والتأهيلية العلمية الفنية والمهنية التي تحد من وصول المـرأة إلـى المـستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعـضاء هيئـة التـدريس الإنـاث فـي الجامعـات الـسعودية. لعـام (2007/2006) وعددهن(971) عضوه. أما عينة الدراسة فقد تكونت مـن (332) عـضو مـن أعضاء هيئة التدريس الإناث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. حلت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، تلتهـا المعوقـات التأهيلية والعلمية الفنية والمهنية وبدرجة مرتفعة، في حين حلـت المعوقـات الاجتماعية في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وأخيـراً جـاءت المعوقـات الشخصية بدرجة متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات التنظيميـة تبعـا لمتغيـري: الجامعة والرتبة الأكاديمية. وعدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي المعوقات التنظيمية تبعا لمتغيرات: العمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية.
3. وجود فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الجامعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية.
4. وجود فروق ذات دلالة احصائية في المعوقات الاجتماعية تبعـا لمتغيـرات: الجامعة، العمر، الحالة الاجتماعية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغيري الرتبة الأكاديمية، والخبرة.

Abstract

Obstacles Facing woman in the Accessibility to the Higher Administrative Levels in Saudi Universities From Faculty Staff Point of view

Kawther AL-Hjouj
Mu'tah University, 2007

The study aimed at identify the effect of the organizational, Social ,Personal and the Scientific artistically Professional qualification obstacles facing woman in the accessibility to the higher administrative Levels in the Saudi University. The study population composed of all women faculty staff in the Saudi Universities in (2006/2007), they were (971), but the study sample composed of (345) members of the female faculty. The study showed the following results:

1- The organizational obstacles come at first class with a high degree, followed by the scientific professional and artistically qualification, while the social obstructions come in the third class with a moderate degree, finally, the personal obstructions with a moderate degree.
2- There were statistical differences in the organizational obstacles due to both of the University and the academic rank variables, but there were no significant statistical differences in the organizational obstacles due to age, experience and marital status variables.
3- There were statistical differences in personality due to the University variable , but no significant statistical differences in the personal obstacles due to the variables of the academic rank, age experience, and marital status.
4- There were significant statistical differences in the social obstacles due to both academic rank and experience variables.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعدُ حقوق المرأةِ من القضايا المهمةِ، وبخاصة أنها تمثـل معيـارا لتطـور أو تَخاف المجتمعات، بسبب ارتباطها الوثيق بواقعها الاجتمـاعي والاقتـصادي والتاريخي، واعتبارها انعكاساً واضحاً له. و بالرغم من أن الوطن العربـي قـد شَهد تطوراتٌ وتجديداتٌ مادية، سواء أكانت تكنولوجية، أم تـشريعية، أم علـى صعيدِ المؤسساتِ التعليمية، وتجهيزاتِ البنى الأساسية، إلا أن التحولات الثقافيـةَ والفكريةَ المرافقَة للتغيراتِ الماديةِ بقيت تعاني من التأخر، وانعكس هذا الوضـعُ الانفصالي على قضيةِ حقوق المرأة، والتي لا تزال في معزلِ عن عملياتِ الإدارةِ والتخطيط. وهذا يبرز التفاوتُ الحاصل في الفرصِ بين الرجـال والنـساء فـي مجالاتِ التعليم التكنولوجي، والطبي، والتوظيف الصناعي والعلمي، والمـشاركةِ السياسيةِ في المستويات العليا.

وفي نهاية عام 1995 كانت المملكةُ العربيةُ السعوديةُ من الـدول المـصدقة على الاتفاقيةِ الخاصةِ بالتمييز ضد المرأة، وبالرغم مـن أن جميـع دول العـالم أدرجت مبدأ عدم التمييز في قوانينها الوطنية أو دسـاتيرها، إلا أن التطـورات المستجدة على سوق العمل، وانتشار البطالة في معظم الدول، أسهم فـي تبنـي سياسة التمييز ضد المرأة العاملة، والفئات الأخرى مثل المعوقين، والعمال غيـر المؤهلين (العوضي، 2002). وبقي يُنظَرُ إلى عمل المرأة على انه مرحلة انتقاليةٌ ما بين التعليم والزواج أو الأمومة، إلا في حالاتِ الحاجاتِ المادية للأسرة. أمـا الرجل فيحتل المكانةَ الأبرز في العمل مرسي(Morrsi,1990).

ويظَهرُ التمييزُ بين الجنسين في الكثير من نواحي الحياة. وأبسط مـا يمثـل ذلك، تقسيم العمل فيما بين أفراد الأسرة، والذي يجري على أساس جنس الأفراد. فهناك أعمال تناط بالمرأة كالأعمال المنزلية والروتينية، وأخرى تناط بالرجـل. فهو وحده الذي له الحقّ في إصدار القرارات والأوامر.ويبين (الـصرايرة 2000)

و(الدبعي،2004) أن هذا التقسيم يؤثر سلباً في فرص ترقي المرأة وظيفياً، إذ أن غالبية الوظائف التي تشغلها تكمن في المستوياتِ الإدارية المتدنية، نتيجة لمحدودية مجال عمل المرأة تبعا لظروف العمل وأجوائه. خاصة وأن الرجل في المجتمعات العربية يستثني نفسه من المساهمة في بعض المسؤوليات الأسرية، بحكم العادات والتقاليد، والأعراف العربية. كما أن هنالك أسبابا تنظيمية تحول دون التوسع في استخدام المرأة تتمثل بعدم تكافؤ الفرص في: التدريب المهني، والاستخدام، والترقي (تميم، 1998) بالإضافة إلى العديد من المعوقات الاجتماعية كمعارضة الأهل أو الزوج في بعض الأحيان لعمل المرأة (هلسا،2004).

ونتيجة لذلك تتدنى مشاركة المرأة في الوظائف التخصصية والقيادية، فعلى سبيل المثال: يعتبر القطاع الحكومي اكبر مشغل للمرأة، وخصوصا قطاع التربية والتعليم، إلاّ أن وظيفتها فيه تبقى من النوع التابع، فلا تشغل المستويات الإدارية العليا، إلاّ في حالات نادرة تكاد تكون معدومةً في العديد من القطاعات المهمة وغير المسموح للنساء دخولها مطلقاً، تاركةً ميدان العمل فيها مفتوحا أمام الرجل بلا منافسة تذكر(أبو شيخة ،1990). وفيما لو سمح للمرأة بالمشاركة، فيغلب على عملها صفة المعاونة للرجل وبالأخص في الأعمال المكتبية (الحسين، 2004).

وينطبق هذا الوضع على مساهمة المرأة في قطاع الصناعة، لاسيما أن طبيعة عملها في هذا القطاع من النوع الروتينّي، القائم على التجميع والتكرار للخطوات نفسها. وبذلك فهولا يوفر فرص تطور مهنية أو اكتساب مهارات فعلية (رواشدة، 2002). كما تواجه المرأة عدد من المعوقات في ادارة المشروعات الصغيرة تتمثل: بقلة الخبرة لافتقارها إلى التدريب العملي، وعدم امتلاكها للمهارة التكتيكية الإدارية في إدارة العمل (مركز الدراسات الإستراتيجية الجامعة الأردنية، 1999).

أما في الجامعات فان المرأة كعضو هيئة تدريس تعاني من بطء ترقيتها وصعوبة وصولها إلى المستويات الإدارية العليا مقارنة بزملائها من الذكور

ومحدودية فرص حصولها على الدعم المالي لأبحاثها، وضعف الدعم المؤسـسي المقدم لها كيسي وبلاوت (Casey & Plaut, 2003) ؛ آش و كـار و جولدسـتين وفردمان .(Ash, ;Car, Goldstein & Friedman, 2004).

وبالرغم من أن التشريعات في جميع الدول، قد سـاوت مـا بـين المـرأة والرجل،إلا أن هنالك تمييزا في الأجر لصالح الذكور على المستوى الكلي لـسوق العمل، وان كان هذا التمييز لا يُمارس مباشرةً من خلال الأجور الأقل للإنـاث، وَإنّما بإتاحة فرص أقل لترقية الإناث (الرواشدة، 2002)؛ هاميل و انجلفنجـر و فمستر (Hamel, Inglfinger & Phimister, 2006).

ومن هنا فقد تَصطدم أهدافُ البرامج التنموية بقيم ومعايير اجتماعية رئيـسة مرتبطة بقوة ثقافة المجتمع. ومن أمثلة ذلك ما كان من معارضـة بعـض فئـات المجتمع السعودي في السنوات الأولى لخطط التنمية لبرامج تعليم المـرأة؛ خوفـا من تـدنيس قيمـة الـشرف العـائلي، الـذي يتعلـق كثيـرا بـسمعة المـرأة وسيرتها(السيف، 2003).

إلا إن نظرة التمييز ضد المرأة بدأت تدريجيا بالانحسار، فقد ظهـرت فـي السنوات الأخيرة أصواتٌ في المملكة العربية السعودية تدعو إلى زيادة مـشاركة المرأة، وإلى تقبل عام لتوليها وظائف في المستويات الإدارية العليا، على أسـاس أن مشاركة المرأة في احتلال المواقع القيادية على الأصعدة جميعها، ومن ضمنها الجامعات أمر ضروري، ليس من منطلق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وسيادة الديمقراطية وحسب، وإنما من منطلق أن المرأة في المجتمـع الجـامعي تمتلـك المهارات التي تؤهلها للعمل القيادي. وأن احتكار الرجال لكافـة المناصـب فـي المستويات الإدارية العليا إنما يُمثّل هدراً بـشريا لا تـستطيع أي دولـة تحملـه (الخطيب،1998).

لهذا فإنه لا يوجد ما يمنع المرأة في الجامعـات الـسعودية مـن الوصـول إلى المستويات الإدارية العليا. طالما أن الكثير من الدراساتِ المقارنة بين المـرأة والرجل في المواقع القيادية أثبتت تـشابه كـلّ منهمـا فـي الـسمات القياديـة. مثل: دراسـة (حمـود، 1994) و دورن و روكـي(Dorne & Rouke , 2003)

و (أبو هندي، 2003): حيث أبرزت جميعها أن نشاطات المرأة في المستويات الإدارية العليا أوسع مجالا من نشاطات الرجل في الموقع نفسه، كما تتوافر لدى المرأة الطاقة الكافية للجمع بين مسؤوليات البيت وواجبات العمل، مع عدم حدوث تعارض بينهما، وتفضيل المرأة في المستويات الإدارية العليا الأسلوب التعاوني، والاتصال الشخصي على استخدام الهاتف والفاكس أو غيرها من وسائل الاتصال، فضلاً على أن المرأة تتقبل المهام الصعبة وتركز في عملها في حين يضجر معظم الرجال من أعمالهم.

وبما أن المرأة تتمتع بكافة الميزات والمهارات الإدارية، فلا بُد إذاً من تمهيد الطريق أمامها للوصول إلى أعلى المستويات الإدارية، سواء أكان في المصانع أو الجامعات أو المستشفيات أو غيرها من الميادين ، إذ لا تعد هذه القضية شأنًا خاصاً بالمرأة وحدها، وإنما هي قضية تهم جميع أفراد المجتمع الجامعي، على اعتبار أن المرأة فردٌ في المجتمع الجامعي، ومن حقها أن تصل فيه إلى أعلى المستويات الإدارية طالما أنها تتمتع بالكفاءة والمؤهلات العلمية التي تؤهلها لشغل هذه المناصب. ومن هنا فإن هذه الدراسة تأتي كبداية للدراسات حول قضية معوقات وصول المرأة العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص إلى المناصب الإدارية العليا في الجامعات.

2.1 مشكلة الدراسة

تخلو الإدارات العليا في الجامعات السعودية من العنصر النسائي، مما أثار اهتمام الباحثة وشعورها بوجود مشكلة تتمثل في أن المرأة في الجامعات السعودية تعاني من معوقات تحول دون وصولها إلى المستويات الإدارية العليا، ومن الملاحظ على المجتمع السعودي أن الرجل لا يعطي فرصة كافية للمرأة لتولي منصب قيادي أو إداري نظراً للاتجاهات السلبية نحو المرأة في ضوء المعتقدات الاجتماعية السائدة في المجتمع السعودي.

وبما أن الجامعات تعتبر مراكز أكاديمية متميزة في جميع المجتمعات وتلعب دوراً بالغاً في التنمية والثقافة والتعليم، فلا شك أن الاعتبارات والمعايير

التي يتم الوصول في ضوئها إلى الإدارات العليا في هذه المؤسسات التربوية يجب أن تكون اعتبارات ومعايير موضوعية بعيدة عن التمييز المبني على الجنس، حيث أن المرأة في جميع المجتمعات المتحضرة وصلت إلى أعلى المناصب الإدارية، ولم تقتصر على عملها الروتيني في المنزل أو الأكاديمي في المؤسسات التربوية.

من خلال عرض معالم المشكلة السابقة في المجتمع السعودي عمدت الباحثة إلى وضع مجموعة من المعوقات الاجتماعية والشخصية والتنظيمية، ومعوقات تتعلق بالتأهيل العلمي والفني والمهني لدراسة مدى مساهمتها في مشكلة عدم قدرة المرأة السعودية الوصول إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية، وخاصة أن هذا الجهد يجب أن يبنى على أسس علمية واضحة وليس على ملاحظات أو آراء تحتمل أكثر من تفسير، لذلك برزت هذه الدراسةإلى حيز الوجود.

3.1 أهمية الدراسة

1- تبرز أهمية الدراسة، كونها الأولى من نوعها في البيئة العربية بـشكل عام والسعودية على وجه الخصوص، والتي تتناول معوقـات وصـول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . فلم تجد الباحثة أي دراسة عربية هـدفت إلى التعرف على تصورات الإناث أو حتى الذكور من أعـضاء هيئـة التدريس للمعوقات التي تحول دون ترقـي المـرأة إلـى المـستويات الإدارية العليا في الجامعات.

2- كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها العملية والعلمية، فعلـى المستوى العملي تأمل الباحثة من خلال النتائج التي تتوصل إليها هـذه الدراسة التعرف على المعوقات الفعلية والتي تحد من وصول المرأة في المملكة العربية السعودية إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعـات السعودية، وتمكين صانعي القرار من إيجـاد الحلـول المناسـبة لهـا،

وبالتالي المساهمة في تغيير وضع المرأة السعودية العاملة لتصبح جزءاً نشطاً في التنمية المستدامة.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ضمن محاور الدراسة الأربعة (التنظيمي، والاجتماعي الشخصي، والتأهيلي العلمي المهني والفني). وتهدف الدراسة أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية.
2. تقديم التوصيات والاقتراحات الملائمة بناءاً على استنتاجات الدراسة للحد من المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

1. ما أهم المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث.؟.
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: (الرتبة الأكاديمية والجامعة، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية)؟.

6.1 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على أربعة متغيرات تابعة وعلى ستة متغيرات مستقلة كما يأتي:

1. المتغيرات المستقلة:

أ- الجامعة: ولها خمس فئات(جامعة الملك فيصل/الإحساء، وجامعة الملك سعود/ الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز/ جدة، وجامعة الإمام/ الرياض، وجامعة أم القرى/ مكة).

ب-العمر: وله ثلاثة مستويات: (30 سنة فأقل)، (31- 45 سنة)، (46 سنة فما فوق).

ج-الحالة الاجتماعية: ولها أربع فئات (عزباء، ومتزوجة، وأرملة، ومطلقة)

د-الخبرة: ولها أربعة مستويات (5 سنوات فأقل)،(6 -10 سنوات)، (11 سنة فأكثر).

ه-الرتبة الأكاديمية: ولها أربعة مستويات (أستاذة، وأستاذة مشاركة، وأستاذة مساعدة، ومحاضرة).

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في متغير واحد له أربعة مجالات تقيس معوقات التقدم الوظيفي للمرأة السعودية الموظفة كعضو هيئة تدريس في الجامعة، والمعوقات التي بنيت عليها الدراسة الميدانية وهي: المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات التأهيلية العلمية المهنية الفنية.

7.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

وردت في الدراسة مصطلحات عديدة تعرف إجرائيا كالآتي:

المعوقات: وهي الصعوبات التي تواجهها المرأة السعودية الموظفة كعضو هيئة تدريس في الجامعة، وتؤدي إلى إعاقة سير عملية الانتقال الوظيفي لها وفق السير الطبيعي أثناء مدة الخدمة، وبالنتيجة تحول دون تبوئها للمراكز الإدارية. ويمكن أن تنظيم هذه المعوقات في أربعة محاور تنظيمية، اجتماعية، شخصية، تأهيلية مهنية.

المعوقات التنظيمية: وهي مجموعة المعوقات التي تكون فيها المؤسسة وسياستها الإدارية المختلفة من ناحية التعيينات أو الترقيات أو التدريب سبباً يحول دون

وصول المرأة السعودية الموظفة كعضو هيئة تدريس في الجامعة إلى المستويات الإدارية العليا.

المعوقات الشخصية: وتتعلق بالصعوبات المرتبطة بالمرأة، وبعدم ثقتها بنفسها، وتدني الرغبة لديها لتولي المناصب الإدارية، وإيمانها بأن دورها في البيت كأم وكزوجة، وطبيعتها الفسيولوجية التي تعيقها وتمنعها من أن تكون إدارية فعالة.

المعوقات الاجتماعية : وهي مجموعة العادات والتقاليد الاجتماعية والممارسات والضغوط التي تخضع لها المرأة السعودية ، وتشكل معيقات تحول دون وصولها إلى المستويات الإدارية العليا.

معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني: وهي تلك المعوقات المتعلقة بتدني فرص التعليم، والتوجيه، والمهارات الإدارية، والتدريب للمرأة السعودية، وبالتالي تقلّ احتمالات وصولها إلى المستويات الإدارية العليا.

الإدارة العليا: وهي إدارة لرسم السياسات في الجامعة، إذ أن الإداري في مستوى الإدارة العليا يكرس جُل اهتمامه في تنفيذ وظائف الإدارة من: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة. في حين لا ينفق إلا وقتاً قليلاً جدا للقيام بتنفيذ الأعمال الروتينية الاعتيادية، التي يمكن لأي منفذ في الإدارة الدنيا القيام بها.

8.1 حدود الدراسة

1. اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.
2. اقتصرت عينة الدراسة على المرأة السعودية الموظفة كعضو هيئة تدريس في الجامعة، وتم استثناء الوافدات.
3. اقتصرت الدراسة على المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات الشخصية، ومعوقات التأهيل العلمي، والفني والمهني.
4. أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2006-2007م

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل قضية عمل المرأة وحقها فيه، والمجالات التي برزت وشاركت فيها أكثر من غيرها. وأهم المشكلات والصعوبات التي تعيق تلك المشاركة وتحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، فضلا عن عرض لعدد من الاستراتيجيات المقترحة لزيادة أعداد النساء في المستويات الإدارية العليا. كما ضم الفصل مسحا لأهم الدراسات السابقة العربية، والأجنبية ذات الصلة مع التركيز على منهجها وأهم نتائجها، وتحليلها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

تعد قضية المرأة والتمييز الحاصل ضدها قضية ذات جذور تاريخية، ففي الحضارات المختلفة كان الرجل هو المستأثر بالمزايا والحقوق كافة. وعلى الرغم من بروز نساء في التاريخ تبوأن مناصب قيادية عليا من أمثال: الخنساء، و بلقيس، وكيلوباترا، وزنوبيا، إلا أن معظمهن ينحدرن من أصول ملكية أو طبقات اجتماعية عالية. في حين بقيت النساء من الطبقات العامة يعانين من هضم حقوقهن، حتى أن العرب في الجاهلية كانوا ينظرون إلى المرأة نظرة دونية، فتحرم من الميراث، وتزوج دون إذنها. وكثيرا ما كانوا يلجأون إلى وأدها. وبقي حال المرأة على ما هو عليه من الظلم إلى أن جاء الإسلام وكرمها أفضل تكريم. ففي الآية القرآنية (الحجرات، الآية 13) قرن ا سبحانه وتعالى في كلامه الذكر بالأنثى قال تعالى:

"۞ يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند ا اتقاكم إن ا عليم خبير۞"

ونتيجةً للتغيرات الايجابية نحو تحسين وضع المرأة بما أنه تتوافر لديها كـل الإمكانيات التي تؤهلها لتولي المناصب الإداريـة العليـا،(عـسكر ومعـصومة، 2003)؛ فقد تَحول الاهتمامُ من قضية مشاركتها في العمل إلى قضية وصولها إلى المستويات الإدارية العليا (هيجان، 2004)، وبالرغم من هذا التحول، إلا انـه لا يزال عدد النساء في المستويات الإدارية العليا قليلا في كثير من دول العـالم ولا زال حضور المرأة على الساحة العامة ضعيفا، متمثلا في قلة المراكز الوظيفيـة العليا التي تحتلها (الشهابي، 2001). ليس على صعيد المصانع أو المدارس فقط، بل وعلى صعيد الجامعات أيضا، حيث لا تزال الكثير من الدراسات مثل: تـش و ناتنجر(Tesch & Nattinger, 1995)؛ كابلين وسوليفن ودوكس وفيليبس وكلـتش وسـشيل (Kaplan, Sullivan, Dukes, Phillips, Kelch & Schalle, 1996)؛ نونيماكر(Nonnemaker, 2000) التي تشير في نتائجها إلى بطء حصول الإنـاث من أعضاء هيئة التدريس على الترقية مقارنة بزملائهن الذكور من أعضاء هيئـة التدريس، و محدودية فرص توليهن للمناصب العليا في الجامعات التي يعملن بها.

إن الاعتقاد الشائع بأن تولي المرأة للمناصب القيادية يتطلب سـمات غيـر موجودة فيها، وبـأنها أقل من الرجل تميزا ودافعية للترقي، والتقـدم للوظـائف العليا، وبأنها أقل جديةً واستمراريةً منه، كان وما زال اعتقاد لم تثبت صحته فـي الواقع العملي (أبو شيخة،1990). فقد أشار ايجنز(Eeggins,1997) إلـى تميـز المرأة بالعديد من المهارات التي تؤهلها لأن تكون أفضل من الرجل في العديد من المهارات مثل: تنظيم مجموعات العمل، والقدرة على التكيـف مـع المـستجدات وعلى التواصل مع الآخرين. كما بين كل مـن (الـشربيني،1997)؛ نورثـوس (Northouse, 2001) مجموعة من الخصائص و المهارات التي تميز المرأة عـن الرجل، وتؤهلها للوصول إلى أعلى المستويات الإدارية: كميل المرأة في أسلوبها الإداري إلى الديمقراطية، في حين يميل الرجل إلى المركزية والاستبداد الإداري. كما أن المرأة اقل ميلا من الرجل إلى الفساد الحكومي: كالرشـوة والمحـسوبية، فضلا عن اهتمامها أكثر من الرجل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

كما أن هنالك إفتراضا نظريا آخر يشير: إلى وجود اختلاف بين المرأة والرجل في التفكير والسلوك والجانب العاطفي، وان هذا الاختلاف يؤثر في سلوكهما وفعاليتهما الإدارية بشكل كبير جدا. هو افتراض خاطئ، كثيرا ما يقود إلى نتائج لا صحة لها (الخولي، 1990)؛(هيجان،2004). فقد أكدت نتائج دراسات كل من: رواف (Rawaf, 1992)؛ (العرب 2000)؛ نورذوس (Northouse, 2001)؛ (أبو هندي،2003)؛ تشو(Chow, 2005) التماثل أكثر من الاختلاف بين المرأة والرجل، فيما يتصل بسلوكهما الإداري في المناصب العليا. وان الاختلاف في الأسلوب والفعالية الإدارية فيما بينهما لا يعزى إلى النوع، وإنما إلى الاختلاف في الخصائص الشخصية للأفراد، ولطبيعة النشأة والتوجيهات التي يتعرض لها كل من الرجل والمرأة، سواء في البيت أو المدرسة أو المجتمع، فضلا عن الخبرات التي يكتسبها كل منهما. وهو ما أكدته أيضا دراسة هوس وقرذ (Huse & Grethe, 2006) والتي توصلت إلى أن النجاح الإداري غير مرتبط بجنس المدير.

كما وأشارت نتائج التحليل الذي أجري على (82) دراسة عدم الاختلاف بين الجنسين فيما يتعلق بكفاءتهما الإدارية، حيث أثبتت نتائج ثلاث دراسات حديثة طبقت على أكثر من (6000) مديرة ومدير، وشملت (31) مهارة من المهارات القيادية، تفوق المرأة على الرجل في (28) مهارة من مجموع المهارات القيادية والتي من بينها : حل الخلافات، وتأكيد على الجودة في الأداء، والتكيف مع التغيير، الإنتاجية، وتقديم الأفكار الريادية وتحفيز الآخرين لها، في حين أن الرجال أكثر فاعلية من النساء في مهارتين: معالجة ضغوط العمل، وتجاوز الإحباطات الشخصية. وسجل كل من الرجل والمرأة تماثلا في درجة تفويضهما للمسؤولية (هيجان، 2004نقلا عن مايكرو Micco, 1996).

وإن كان هنالك اختلاف في أسلوب كلّ من الرجل والمرأة من حيث طريقة اتخاذ القرارات، أو التعامل مع الآخرين أو مهارات التواصل. فإن هذا الاختلاف كما أشارت (حمود،1994) يصب في صالح المرأة، من حيث كونها أكثر

ديمقراطية، وأسهل تعاملا وترويا في إتخاذ القرار من الرجل. كمـا أنهـا أكثـر موضوعية وحساسية لفهم الموضوع. وتفوق الرجل دقة ولباقة.

لقد ساهم انتشار عدد من الاعتقادات في تكوين قناعات سلبية سائدة لدى أفراد المجتمع تَحد من ثقتهم بعمل المرأة، وبالنتيجة تعرقل وصولها إلـى المـستويات الإدارية العليا مثل الاعتقادات الآتية (الخولي، 1990)؛(الشايع،2004): "يتفـوق الرجل على المرأة في مجال الإمكانات والقدرات الذهنية". " إن الرجلَ أكثرُ تقديراً للإنجاز، والعمل مقارنة بالمرأة التي لا يشكل لديها العمل أي أولوية". " إن الرجلَ أكثرُ حزما ومقدرة على توكيد الذات في المواقف جميعهـا"، " تتـصف المـرأة بالضعف والتعاطف، وعدم الثقة بالنفس". " تعمل المرأة بهـدف تمـضية الوقـت وإشباع الحاجة الاجتماعية بتكوين العلاقات والإلتقاء بالآخرين، وليس بدافع كسب النقود". "إن هيكل الرجل قد ُبني ليخرج إلى ميدان العمل وليكـافح، أمـا المـرأة فخلقت لتؤدي دورها في البيت ولتربية الأولاد". " فيما لو عملت فان أطفالهـا و زواجها سيتأثرون سلباً بعملها". " لا تقوى المرأة على تحمل ضغوطات العمل في المستويات الإدارية العليا".

في الواقع لم تجد هذه المعتقدات ما يساندها من الدراسات والأبحاث، بـل إن نتائج العديد من الدراسات في مجال عمل المرأة والإدارة النسائية تشير إلى عكس ما تقول به تلك المعتقدات؛ فقد أثبتت دراسة (الخطيـب، 1998) أن المـرأة لا تختلف عن الرجل فيما يتعلق بإمكانياتها الفكرية وقدرتها على التحليل والابتكـار وحل المشكلات كما أثبتت دراسة كل من (الرمادي، 1998)؛(أبو هندي،2003) إن المرأة تمتلك المقدرة على التنسيق، والتخطيط، والتنظيم، واتخـاذ القـرارات، فـضلا علـى تقـديرها للعمـل والانجـاز، ومـن ناحيـة أخـرى أشـار (الخولي،1990)؛ ومافن(Mavin, 2001). أن المرأة لا تعمل بالضرورة من اجـل ملء أوقات فراغها، إذ أن الكثير من النساء ينخرطن في سـوق العمـل، بـسبب حاجتهن للمصدر المالي الذي يتدبرن به شؤون حياتهن اليومية والمستقبلية، خاصةً المطلقات والأرامل منهن.

وفيما يتصل برأي أصحاب الاتجاه التقليدي حول التأثير السلبي لعمل المـرأة على الأطفال والتوافق الزواجي، بينت العديد من الدراسات عكس ذلك، فقد توصل كل من (عبد الفتاح، 1984)؛(النويس، 1995) إلى أن عمل المرأة لا يؤثر فـي دورها كأم، بل إن الصحة النفسية لدى الأم العاملة في كثير من الأحيـان تكـون أفضل من الأم الجالسة في البيت مما ينعكس إيجابا على تعاملهـا مـع أطفالهـا. وفسرت ذلك بان المرأة العاملة تشعر بقيمتها بالعمل وبكونها عضو فعالٌ ومساهم في الأسرة. كما وضحت (مشينش 1990) أن غالبية المـشكلات الـشائعة لـدى الأطفال الذين تعمل أمهاتهم، تتشابه من حيث النوع مع المشكلات الـشائعة لـدى الأطفال الذين لا تعمل أمهاتهم. ولكنها تختلف في درجة شيوعها.

وفيمـا يتعلـق بـالتوافق الزواجـي للمـرأة العاملـة فقـد بـين نـاثوات وماثور(Nathawat & Mathur 1993) أن التكيف الزواجي لدى النساء العـاملات أكثر مما هو لدى ربات البيوت. كما وضحت (الطاهات،2002) بأن عمل المـرأة ليس له تأثير في نوعية أو جودة الزواج وأن العامل المؤثر الأكبر فـي نوعيـة الزواج بالنسبة للزوجين هو القدرة على توفير جو من التوافـق وتـوفير الـدعم والمساندة للطرف الآخر.

ويعد عامل نقص ثقة المرأة بنفسها مقارنة بالرجل سبباً رئيـساً فـي عـدم وصولها إلى المستويات الإدارية العليا، ويبدو أن عدم ثقة المرأة بنفسها يعود إلى الكثير من الاحباطات التي تتعرض لها المرأة في مجال الترقي الوظيفي. وقد بين ثارينو ومتز(Tharenou & Metz, 2001) مصادر هذا الإحباط الذي تعـاني منـه المرأة العاملة: بعدم حصولها على التشجيع الكافي، ونوع التدريب الـذي تحظـى به، والذي غالبا ما يكرس أدوارها التنفيذية وليس القيادية. وتزداد حـدة الإحبـاط لدى المرأة العربية العاملة أكثر من غيرها، إذ تعد العوامل الاجتماعية والثقافيـة من أبرز العوامل التي تعيق وتحبط المرأة في سعيها نحو المـستويات الإداريـة العليا في المجتمعات العربية بشكل خاص، وذلـك بمـا يجـري غرسـه بالتنـشئة بـأن دورهـا هـو كـأم وربـة أسـرة فقـط (القمـاطي 1993)؛(جبر،2005)؛(البوابيجي،2007).

أما بالنسبة للاعتقاد السائد حول عجز المرأة عن تحمل ضغوطات العمل، فقد أشارت نتائج بعض الأبحاث الطبية في مجال ضغوطات العمل إلـى أن النـساء بطبيعتهن العضوية، أكثر قابلية للتكيف مع الضغوطات مقارنةً بالرجـال. وهـذا ما أكدته استل ريمي (Estelle Remy) من الكلية الطبية في جامعة جورج تـاون (Georgetown Medical school)، بأن طبيعة الهرمونات النسائية تجعل النساء أقل احتمالا للتعرض للأمراض المرتبطة بالضغوط مقارنة بالرجال. وتجعلهـن اقـل مـيلاً لإظهـار الـسلوك عنـدما يجهـدن أنفـسهن فـي مواقـف تتـسم بالتهديد(هيجان،2004). إلا أنه ومع وجود هذه الميزة لدى النساء، فـإن هـذا لا يعني أنهن لا يتعرضن للضغوط، ولا يعانين من الآثار السلبية المترتبـة عليهـا. ويمكن القول بأن النساء في المستويات الإداريـة العليـا وان كُـن يـواجهن ضغوطات، فإن تعدد الأدوار التي يقمن بها في حياتهن، والتي تكـون مرتبطـة بالعمل والمنزل والمجتمع تأتي كنتيجة لذلك.

وفي الواقع إن المشكلة ليست في عدم ملاءمة المرأة لشغل المواقع الإداريـة العليا، وإنما في عدم إتاحة المجال لها للوصـول إلـى الأدوار القياديـة، وذلـك بالتوزيع العادل لهذه الأدوار بينها وبين الرجل. لذلك نجد أن وظائف المرأة فـي معظمها هي من نوع الوظائف التابعة، والتي لا تشمل المناصب القيادية إلاّ فـي حالات نادرة. وتبقى الفرص المتاحة للمرأة للترقي والوصول للمراكـز القياديـة محددة.

ويتباين الوضع الإداري للمرأة العربية من دولة إلى أخرى، بحسب القيم التي تحكم ثقافة هذه المجتمعات، إلاّ أنه بشكل عام تتشابه المعوقات التي تواجهها المرأة في سعيها نحو الوصول إلى المستويات الإدارية العليا في الأقطار العربية كافـة (باداود،2002).

ولا تعد قضية عمل المرأة في الوطن العربي وتوليها للمناصب العليا قـضية تحرر، أو مساواة مع الرجل، بقدر ما تعد مسألة اتجاهات اجتماعية، مستمدة مـن القـيم والعـادات والتقاليـد الـسائدة. وقـد بـين كـل مـن (وطفـة، 1997)؛(الساعاتي،2006) أن هنالك ثلاثة اتجاهات سائدة في الوطن العربي نحو

عمل المرأة وحقها في الوصول إلى المستويات الإدارية العليـا أولهـا: الاتجـاه التقليدي المحافظ: الذي يرى المرأة قاصرا من الناحية العقلية، ويحصر دورهـا في البيت. بينما يتسم الاتجاه الثاني: بالتحرر النسبي، ويرى أن انسب ميدان لعمل المرأة هو التدريس. وأخيرا الاتجاه المتحرر: وهو يساوي بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات كافة، ويثق بقدرة المرأة على الابتكار والقيادة. وبالرغم مـن هذه النظرة المتحمسة لتحسين وضع المرأة العربية، فانه قد ينشأ بين حين وآخـر صراع بين التقليد والتحديث، إلاّ أن الاتجاه التقليدي يصبح أشد وأقوى في فترات معينة.

وفيما يتعلق بالمرأة السعودية تحديدا، فلقد أدى التوسع في تعليم الإناث فـي المملكة السعودية إلى تغيير في القيم والمواقف الاجتماعية، بحيث أصبح المجتمع السعودي يؤيد عمل المرأة، بما يتناسب مع طبيعتها وظروفها، في ظـل التقاليـد الإسلامية والاجتماعية دون اختلاط، سواء أكان ذلك أثناء العمل، أم الانتقال منـه وإليه (السيف، 2003). ويعد هذا الاتجاه المتحفظ اتجاها سائدا في جميع الـدول الخليجية، إلاّ أنّه مطبق بشكل أكثر صرامة بالمملكة العربية السعودية.

وأصبحت المرأة السعودية أكثر تأهيلا للقيام بأدوارها الاجتماعية، ومـساهمة بشكل أكثر فعالية من السنوات السابقة، إلاّ أنّه وبالرغم من ذلك فان عدد الإنـاث السعوديات المشاركات في القوى العاملة لعام (2005/2006) المبين في ملحـق (د) منخفض، و معدوم في عدد من القطاعات، في حين يتركز القسم الأكبر منهـا في قطاع التعليم، ويعود ذلك إلى عدد من العوامل المتداخلة التي يأتي في مقدمتها نشاط التيارات التي تدعو من وقت إلى آخر، بـضرورة حـصر عمـل المـرأة بمجالات محددة، والتشديد على الفصل الجنسي والـوظيفي، علـى اعتبـارهم أن دخول المرأة إلى العمل ينطوي عليه كثير من السلبيات (الشايع، 2004).في حين أن موقف الدين الإسلامي واضح من قضية المرأة وعملها، إذ أنّه ساواها بالرجل وكفل لها هذا الحق (الحيت،2005)..

ويعود ضعف مشاركة المرأة السعودية في الوظائف الإدارية العليا في كثيـر من الأحيان إلى القلة في أعداد الحاصـلات علـى المـؤهلات العلميـة العليـا

(الهجان، 2004). وبالرغم من ازدياد أعداد السعوديات المؤهلات سنويا، إلا أنّه وبالمقارنة مع أعداد الذكور المؤهلين، تبقى المرأة السعودية أقل تأهيلا، حيث تشير إحصائيات وزارة التعليم العالي لعام 2006 والمدرجة في ملحق (هـ) إلى أن عدد النساء الحاصلات على شهادة الدكتوراه في الجامعات السعودية أقل بكثير من عدد الذكور والوضع نفسه ينطبق على حملة المؤهلات الأخرى، إلاّ أن الفرق يزداد سعة في المؤهلات العلمية العليا. وتعد مشكلة تدني مستويات تأهيل الإناث بالنسبة للذكور مشكلة شائعة، تعاني منها المرأة في كافة الدول العربية، وليست مقتصرة فقط على المرأة السعودية. فقد أشارت (الشهابي، 2001) إلى معاناة المرأة العراقية من عامل أساسي يحد من وصولها إلى المستويات الإدارية العليا يرتبط بتدني مستوى تأهيلها مقارنة مع الرجل.

وتنفرد المملكة العربية السعودية من بين دول العالم باتجاهها نحو" نسونة" كثير من مجالات العمل. وقد ظهر اتجاه " النسونة" للحفاظ على خصوصية المرأة السعودية، ولإيجاد تجمعات نسوية مغلقة، تبرز فيها قدرة المرأة وكفاءتها كمنافس للرجل، بشرط المحافظة على خصوصيتها. ففي المجتمع السعودي مجالات لنشاطات اجتماعية كاملة قائمة على أساس النشاط النسوي البحت أهمها النشاط التعليمي كالجامعات والكليات، إلا أن المثير للاهتمام في وضع المرأة الإداري وبالذات في الجامعات، هو بقاء الإدارة العليا والقرارات والصلاحيات فيها تحت إشراف الرجل وسلطته، إذ من غير المسموح لها الوصول إلى المستويات الإدارية العليا. مما يعني أن عمل المرأة السعودية يتم في إطار الوصاية لا المشاركة (أبو خالد، 1992).

إن اقتصار المناصب في المستويات الإدارية العليا على الرجال في الجامعات ظاهرة عامة، تشمل كلّ الجامعات العربية، حيث بينت (حمود، 1997) أن النساء العربيات غير ممثلات بشكل كاف في الوظائف الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية وخصوصا في المراكز الإدارية العليا. وحتى في جامعات الدول المتقدمة لا زالت المرأة تعاني من التحيز ضدها، فلقد أشارت هالندر (Harlander, 1996) إلى نتائج التحليل الذي اجري من قبل عدد من علماء

النفس في جامعة ميشيغان على (106) من الجامعات العريقة، و توصلوا من خلاله إلى عدة استنتاجات حول المعوقات التي تواجهها الإناث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية و المتمثلة بقلة الدعم الذي يحظين به، سواء أكان من قبل زملائهن أو رؤسائهن، و قلة التقدير والاحترام لأبحاثهن بالمقارنة مع الذكور من أعضاء هيئة التدريس، كما وأشارت لالاجي (Lalage,1999) إلى وجود نظرة اجتماعية سلبية تجاه أعضاء هيئة التدريس الإناث ساهمت بتقليل أهمية دورهن في صناعة القرارات الجامعية، خاصة وأنهن يظهرن نوعا من التردد والتخوف من الانخراط بشكل فعال ومسؤول في عمليات صنع القرار أو المشاركة فيها.

وفي الواقع هنالك الكثير من أسباب التحيز ضد المرأة، والتي تعود عالميا إلى مجموعة من المعوقات التي تعترض طريق المرأة في معظم المجتمعات بالرغم من المستوى الحضاري الذي وصلت إليه.

1.1.2 معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا:

صنفت الباحثة معوقات صول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا على النحو الآتي:

1- معوقات تنظيمية:

وتتصل هذه المعوقات بثقافة المنظمة، وسياسة متخذي القرار فيها تجاه النساء الموظفات، وذلك من ناحية التمييز في التعيين، والترقية، والتدريب، وعدم الثقة بفعاليتهن في العمل، وبقدرتهن على اتخاذ القرارات كابلين وآخرون(Kaplan,et al, 1996.)؛ (البراك، 2005)؛(حبيب،2005)؛ هاميل وآخرون (Hamel et. al, 2006). فضلا عن عدم تقبل المسؤولين الذكور في المنظمة الإناث كمديرين فرناندوز وكاردوسول (Fernandes & Cardosol, 2006) بسبب اعتقادهم بأن المرأة أقل استقرارا في الوظيفة (الرشيد وأبو دولة، 2002).

كما حدد (نصراوي،1986)؛(خـصاونة،1992)؛(الحـسين، 2004) أهـم المعوقات التنظيمية بغياب الفرص المتاحة للمـرأة للتـدريب والترقـي، وعـدم حصولها على التشجيع والدعم الكافي أسوة بالرجل، وتفضيل الرجل عليها وخاصة فيما يتصلّ بقرارات الترقية.

2- معوقات اجتماعية:

تتصل هذه المعوقات بنظرة المجتمع وقناعته بدور المرأة القيادي. حيـث أن التمييز بين الجنسين والقبول الاجتماعي يعتبران من أهم المعوقات التي تقف عثرة في طريق تنمية المرأة لقدراتها الكامنة. ويعزز ذلك اعتقاد أولياء الأمور أن تعليم الذكور أهم وأجدى من تعليم الإناث، مما لا يدفعهم على تـشجيع الإنـاث علـى متابعة دراستهن بحجة أن مصيرهن في النهاية هو المنزل (بني عـوده، 2002)؛ (الدبعي،2004).

ويؤدي أسلوب التربية القائم على الجنس إلى بناء انهزامية لدى المرأة عاجزة عن مواجهة الضغوطات، ومتخوفة من إصدار القرارات (البـوابيجي، 2006). وأكدت (ماري سيدريك، 1998) كما ورد في (الشهابي، 2001) إلى أن العديد من النساء يخشين خوض معركة المنافسة مع الزملاء الرجال، والارتقاء في السلم الوظيفي، خوفا من الانتقاد، أو عدم قبول الرجال للمـرأة كمـسؤولة أو مـديرة أو رئيسة قسم. وهكذا يتنازلن عن حقوقهن في الوصول إلـى المواقـع العليـا. والمشاركة في اتخاذ القرار. وبالنتيجة يتوصلن إلى قرارهن بالانسحاب والتهرب من المواجهة.

وقد ساهمت أساليب التنشئة الأسرية، والنظرة السلبية من الرجل والمجتمـع عامة تجاه قدرات المرأة، سواء في البيت أو العمل رؤية محبطة، خصوصا لـدى المرأة العربية، التي ترى أنّها في آخر المطاف سيكون مكانها البيت. فقد كـشفت إحدى الدراسات الاجتماعية الحديثة عن جانب مـن اتجاهـات المـرأة العربيـة نحو العمل، ورغبتها الاستمرار فيه، فتبين أن (80%) من النساء العاملات يعتبرن الزواج والتفرغ للأسرة فرصتهن للراحة من مسؤوليات العمل (الشايع 2004).

كما أن ضعف وسائل الإعلام في إبراز المرأة المنتجة أسهم في رسم صورة سلبية للمرأة في أذهان أفراد المجتمع، مما عمق الصورة التقليدية للمرأة التابعـة للرجل (المصري،2001)؛(محمود،2005). وعرض المرأة للكثير من الأفكـار المغلوطة والابتذال والاستغلال في صورتها إعلاميا بشكل غير لائـق، لا يعبـر عن حقيقة المكانة التي تتبوؤها، ودورها في تطوير المجتمع، سواء أكانت عربية أم غربية قيراط (Kirat,2005).

وفيما يتعلق بصورة المرأة السعودية إعلاميا، فقد أشار (الـصويخ،2002) إلى أن الإعلام قد كون صورة مشوهة للمرأة السعودية، إذ أظهرتها المؤسـسات الإعلامية على أنها امرأة استهلاكية، كسولة ومترفة، وهي فـي الواقـع صـورة مظللة ومغايرة للسمات التي تتصف بها المرأة السعودية حقيقة.

3- معوقات شخصية:

وأما المعوقات الشخصية فهي مرتبطة بثقة المرأة بنفسها كرئيسة، وتكوينهـا النفسي، وطبيعة الدور المزدوج لعملها (نصراوي، 1986)؛(البـراك، 2005)؛ فوكس وسشوارتز(Fox & Schwartz, 2006). كما أن هنالك العديد من المحددات الديموغرافية المؤثرة في استمرارية المرأة العاملة. وبالنتيجة تـؤثر فـي رقيهـا الوظيفي. وهذه المحددات (النسور، 1994) هي:

1. الحالة الزواجية:

ترتبط الحالة الزواجية بالمرونة في ظروف العمل. فقد تنسحب بعض النساء المتزوجات من وظائفهن، بسبب إقناعهن أن رعايـة الأطفـال، والمـسؤوليات الزواجية تمثل دورها الوظيفي والأساسي في الحياة، الأمر الذي يحد من إمكانيـة استمراريتها في عملها و بالتالي رقيها الوظيفي.

2. عدد الأبناء:

إن استمرارية المرأة في القوى العاملة ترتبط بحجم الأسرة، وتـرتبط هـذه الاستمرارية بطول المدة بين كل حمل وآخر. وان وجود عدد كبير من الأطفـال يمثل عائقا أمام إكساب المرأة للخبرة بالعمل.

3. العمر بالسنوات الكاملة:

يبرز العمر صورة الأنشطة الاقتصادية للمرأة واتجاه مسارها المستقبلي في الاستمرار بالعمل. فالتقدم بالعمر يعني وصول المرأة إلى المدة المطلوبة للتقاعد. وبالنتيجة فان خروجها من الوظيفة يصبح مرغوبا فيه.

وفي كثير من الأحيان قد تكون النظرة الدونية للمرأة مصدرها جزئيا المـرأة نفسها، فقد تواجه المرأة نفسها برفض زميلتها لها كرئيسة في العمل، شعور منهـا بالمنافسة والغيرة، وخلط الأمور الشخصية بالعمل (شاهين، 1997). وان نجحت في الوصول إلى المستويات الإدارية العليا فإنها قد تعيش في حالة قلـق مـستمر نتيجة مجابهتها لنزاعات في إطار العمل، أو نتيجة مشاعر الغيرة من زميلاتهـا الكاشف (Al-kashif،1990). أو ربما بدافع الخوف من أن تعزل اجتماعيا وهو ما أشار إليه كونشا وايوجنو(Concha & Eugenio, 2004)، الذي بين أن الأكاديميات في الجامعات وخصوصا من حققن قدرا من النجاح المهنـي يخفـن أن يـصبحن منبوذات من أفراد المجتمع.

4- صعوبات التأهيل العلمي والمهني والفني:

وهذه الصعوبات ترتبط بالعديد من العوامل منهـا: تـدني فـرص التعلـيم الجامعي للمرأة مقارنة بالفرص المتاحة للرجل، وتدني فرص التحاقها في بـرامج الدراسات العليا، وقلة الكفاءات المدربة بين النساء لتولي المناصب الإدارية فـي المستويات العليا، وقلة نسبة مشاركة المرأة في برامج التدريب والتأهيـل الفنـي والمهني. زيادة على متطلبات العمل، مثل الساعات المتـأخرة، أو العمـل فـي مناطق جغرافية مختلفة، (خصاونة، 1992)؛(الفياض، 1992)، بالإضـافة إلـى عدم تشجيع المرأة على متابعة تعليمها العالي (البدوي، 1997)؛ (جبـر،2005) ونقص التدريب والتوجيه والاستشارات المقدمة للمرأة الموظفة (الدويكات،2003).

ولا ينكر ما للتدريب من أهمية في تحسين قدرات المرأة وإمكاناتها. وعندما يجري استبعادها سيكون المبرر أنها لا تمتلك مؤهلات معينة للوظيفة. في حين أنها من الأساس حرمت من فرص المنافسة لنقص التدريب أو التوجيه المهني.

2.1.2 كيف يمكن للمزيد من النساء الوصول إلى المستويات الإدارية العليا؟

يهدف تمكين المرأة إلى القضاء على مظاهر التمييز ضدها وتعزيز مكانتها في المجتمع (أحمد، 2005)، ويعد تمكين المرأة ذاتيا من أهم أنواع التمكين لارتباطه بالتغييرات الايجابية في شخصية المرأة مثل: الثقة بالنفس، والمبادرة نحو التغيير، ومواجهة المشكلات، وتبادل وجهات النظر. في حين يهدف التمكين الاجتماعي إلى تعزيز دور المرأة ضمن عائلتها ومجتمعها. إضافة إلى التمكين الاقتصادي والذي يهدف إلى تغيير نظرة المرأة لنفسها وإدراكها لأهمية دورها الإنتاجي(الدبوبي، 2006).

ولقد تحدث الباحثون المهتمون بمجال تطوير وتعزيز وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا بإسهاب عن التدريب كمدخل من المداخل الرئيسة في جانب تمكين المرأة ؛ فقد قسم كلٌّ من (هيجان، 2000)؛(أبو بكر، 2001) مداخل التدريب النسائي للوصول إلى المستويات الإدارية العليا إلى ثلاث مراحل:

1. **مدخل التدريب الإداري المخصص:** وهو للنساء فقط، و يشمل البرامج المصممة من أجل تلبية احتياجاتهن الإدارية.
2. **برامج التدريب الإداري المشتركة**: وهي تصمم من أجل أن يشارك فيها النساء والرجال في وقت واحد. ويحاول هذا النوع من البرامج التدريبية معالجة العيوب الناجمة عن تبني برامج التدريب الإدارية الخاصة بالنساء فقط.
3. **برامج التدريب الإداري التوجيهية**: واشتق اسمها من كلمة الموجه أو المعلم الذي يتولى مسؤولية تدريب الموظف الأقل خبرة منه، لتطوير مهارته من اجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

واقترح (البراك، 2005) مجموعة من الاستراتيجيات تمكن المـرأة مـن تخفيف حدة المعوقات التي تواجهها و تحول دون وصولها الـى المـستويات الإدارية العليا وهي:

أ- إستراتيجية تنمية المهارات القيادية لدى المرأة

يجري تحقيق هذه الإستراتيجية بتنمية قـدرة المـرأة علـى التخطـيط، والابتكار، والتفكير التحليلي.

ب- إستراتيجية تنمية المهارات الإدارية لدى المرأة

وفيها تنمى مهارات المرأة بحلّ المشكلات وإيجاد البدائل المفاضـلة بينهـا، وتطوير مقدرتها على التخطيط للبرامج التي تحفز المرؤوسين، وتزيد من فعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتدريب المرأة على الحكمة في اسـتخدامها لـسلطة العقاب والثواب عند تعاملها مع المرؤوسين.

ج- إستراتيجية تنمية المهارات الشخصية

والهدف من هذه الإستراتيجية هو تعزيز ثقة المرأة بنفسها، بتعميـق قـيم العمل وأخلاقياته، وبإخضاع المرأة لبرامج تهدف إلى مساعدتها علـى إعـدادها نفسيا، لشغل الوظائف القيادية.

د- إستراتيجية إنشاء مركز تدريبي للقيادات النسائية

ويجري ذلك بإنشاء مركز تدريبي للقيادات النسائية على المـستوى العربـي توكل إليه مهمة تهيئة القيادات النسائية، بحيث تكون قادرة على رفد المؤسـسات العربية بكفاءات نسائية قيادية قادرة على شغل المناصب العليا بكل فعالية، وعلى الأصعدة المختلفة.

هـ- استراتيجة نشر الوعي الثقافي والإداري في الشركات والمؤسسات

تتعلق هذه الإستراتيجية بالعمل على الإفادة من النظم الإداريـة المتنوعـة، لإعطاء المرأة مرونة أكبر في عملها، تمكنها من الاهتمام بأسرتها إلـى جانـب عملها.

وقدم نيومان(Newman, 1993) الوارد في (زايد، 2000) أنموذجا لتنمية المسار الوظيفي للمرأة تحدد في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- الاستثمار الشخصي، ويتمثل في الإنفاق على التدريب والتعليم وتنمية القدرات المهنية.
2- النظرة الاجتماعية، وهي تعكس طبيعة المتغيرات والنمط الاجتماعي المؤثّر في قرارات المرأة.
3- النظرة التنظيمية، وهي تعكس مقدار ما تسهم به المنظمة في الاستثمار في تنمية القدرات المهنية للمرأة، من رعاية وإرشاد وتوجيه خلال العمل. وأنّه يعكس مدى قدرة المرأة على التوصل إلى مراكز اتخاذ القرار، وممارسة حقها في المشاركة في القرارات الإدارية المختلفة.

وقدم (الرشيد وأبو دولة، 2002) ثلاثة أنماط إستراتيجية لتمكين الموظفات في المنظمات التي تعمل فيها وهي:

أ.النمط التنظيمي: ويشتمل هذا النمط على وسائل كإعادة تصميم الوظائف، ونمذجة الدور، والدوران الوظيفي، والإغناء الوظيفي، والتدريب، واللامركزية واستقطاب الكفاءات، والتنظيم المرن، والتنظيم غير الرسمي، وفرق العمل، وبرامج التهيئة، وبرامج دعم الموظفة.

ب. **النمط السلوكي:** ويشمل هذا الجانب التقنيات التالية: ممارسة الدور القيادي، واتخاذ القرار، وتطوير شبكات الاتصال، والتحفيز والرضا الوظيفي، وتطوير مهارات الميزة التنافسية لدى المرأة في العمل، وتبني سياسة التوجيه والإرشاد، والدعم والتبني، وخصوصا من الرؤساء المتفهمين.

ج.النمط التوجيهي العام : ويشتمل على جوانب مثل: تطوير التشريعات الوطنية الملائمة، لتمكين المرأة وتطوير سياسات منظمات الأعمال الكبرى الداعمة، لتمكين الموظفة والتنظيمات النسوية، وجماعات الضغط النسوية، واستثمار متطلبات المنافسة العالمية، وتغيير المفاهيم الاجتماعية غير الداعمة للتمكين، ومراجعة المناهج غير الداعمة للتمكين، وبرامج رعاية الأطفال، ونشر الوعي الأسري.

وقدم (الشهابي والعزام، 2002) عدداً من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز دور المرأة الإداري في المنظمات التي تعمل فيها منها: تطبيق نظام الجداول المرنة فيما يتصل بالحضور والانصراف، واستخدام أسلوب العمل عن بعد من خلال شبكات الاتصال، وبالتالي تمكين المرأة من القيام بمسؤولياتها الأسرية والمهنية في الوقت ذاته.

كما اقترح نورثوس(Northouse, 2001) عدداً من النماذج والإجراءات التي يمكن توظيفها من أجل زيادة عدد النساء في المستويات الإدارية العليا، وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

أ- **النماذج التنظيمية**: و يمكن بواسطتها أن تقوم المنظمة بتعزيز التقدم الوظيفي للنساء من خلال توسيع الخبرة الإدارية للمرأة بتكليفها برئاسة قسم أو إدارة في المنظمة، ومن خلال إتاحة المجال للمرأة للعمل في المراكز الرئيسيه للمنظمات، وتكليفها بالمهام التي تحمل طابع التحدي إلى جانب تقديم الدعم والمساندة لها.

ب- **نماذج العلاقات مع الآخرين**: وذلك بإتباع عدد من الإجراءات مثل المحافظة على علاقة قوية ومباشرة مع الرؤساء المباشرين، ومحاولة التخلص من الآثار التي قد تتركها الخلافات الشخصية في العمل، وبناء شبكة من علاقات العمل مع الزملاء والمرؤوسين، والأشخاص ذوي السمعة والمكانة من خارج المنظمة.

ج- **النماذج الشخصية**: يمكن للمرأة تعزيز تقدمها الوظيفي نحو المراكز الإدارية العليا من خلال تطوير أساليبها الذاتية بإتباع عدد من الإجراءات مثل إعطاء الانطباع القوي عن الذات، والمرونة الفكرية، وقبول الجديد في إطار القيم المساندة، ومواجهة الانتقادات بشيء من الحزم والمرونة حسب الموقف، والموازنة بين أولويات العمل وأولويات الحياة الشخصية.

وفيما يتعلق بالمرأة السعودية تحديدا فقد قدم (عبد القادر، 2004) بعض المقترحات، لزيادة تشغيل المرأة السعودية ومشاركتها. وبالنتيجة وصولها إلى أعلى المستويات الإدارية، ومن أهمها:

1. التعاون بين الجهات المعنية لتوفير التأهيل والتدريب للمرأة السعودية والعمـل قدر المستطاع على إحلالها محل العمالة النسائية الوافدة.
2. تحديث الأنظمة ذات العلاقة بالعمل لتضمينها قواعد واضحة لتنظـيم عمـل المرأة السعودية وزيادة مجالاته.
3. استعداد النساء السعوديات للتكيف مع ظروف العمل والالتزام بتعليماته وفصل الظروف والمشكلات الأسرية عن بيئة العمل.
4. اهتمام المرأة بالتثقيف والتأهيل والتدريب.
5. استحداث مجالات عمل جديدة للمرأة السعودية في إطار الشريعة الإسلامية.

طبقا للنماذج والإجراءات المذكورة فإنّه من الخطـأ الافتـراض أن عمليـة وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا هي مسؤولية المنظمة التي تعمل بها، حيث أن الجزء الأكبر من تنمية المسار الوظيفي هو المسؤولية الأساسية للمـرأة، فلا بد من سعيها الدائم لتطوير نفسها وتحصيلها لجوانب المعرفة والمهارات الفنية والإدارية والإنسانية، وبذلك فإنّها تقلل احتمالات تعرضها لأشكال التمييز الوظيفي الناجم عن الادعاء بأن قدرات المرأة الإدارية أقل من قدرات الرجل. أمـا فيمـا يتصل بجانب المنظمة فمن الضروري إعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة المرأة بالعمل بشكل عام، وبالدور الإداري والقيادي بشكل خـاص.وذلـك بتعديلها للقيم التي تعطي انطباعا سلبيا عن عدم إمكانية تولي المـرأة للمناصـب الإدارية العليا، والعمل على استبدالها بقيم إيجابية تشجع المـرأة وتـساعدها فـي وصولها إلى المستويات الإدارية العليا.

3.1.2 خلاصة الأدب النظري

تتنوع وتتباين المعوقات والمشكلات التي تعترض طريق المرأة فـي مجـال عملها في مستويات تأثيرها. والذي يؤدي غالبا إلى استبعاد المرأة عـن المواقـع الإدارية العليا، بالرغم من التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعيـة التـي جاءت بتغيرات مجتمعية متعددة، وانعكست في ميادين العلم والعمل.

بناءاً على ما سبق عرضه من إحصائيات وبيانات حديثة تتعلق بالقيادات النسائية، يمكن الاستدلال على واقع المرأة في عملها، وإمكانية وصولها إلى المستويات الإدارية العليا، فعلى الرغم من الزيادة الملحوظة في عدد النساء العاملات في المنظمات الإدارية، إلاّ أن هذه الزيادة غير متوازنة، فيما يتصل بنسبة وجودهن في المستويات الإدارية العليا مقارنة بالرجل، حيث تشير هذه الإحصائيات المتعلقة بنسب مساهمة المرأة في المناصب القيادية والإدارية العليا في الدول النامية والمتقدمة جميعها، إلى أن المرأة تعاني من ظاهرة التمثيل غير المتكافئ وعلى صعيد عالمي، إلاّ أنّه أشد حدة في الدول النامية، بما فيها الدول العربية وخصوصا في دول الخليج العربي، إذ لا يقتصر التحيز ضد المرأة على المستوى الإداري الأعلى كما هو الحال في الدول المتقدمة، وإنّما أيضا تمتد لتنطبق على جميع المستويات الإدارية.

إن هذا الوضع المتعلق بتدني نسبة النساء اللواتي وصلن إلى المستويات الإدارية العليا كان ولا يزال عالميا موضع بحث، لكثير من الدارسين المهتمين بموضوع عمل المرأة بصفة عامة، والإدارية النسائية بصفة خاصة.

2.2 الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت معوقات وصول الإناث من أعضاء هيئة التدريس إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات سواء أكانت جامعات حكومية أم خاصة، فلم تجر بحسب علم الباحثة أي دراسة عربية تناولت معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية في الجامعات. ومن جهة أخرى وجدت الباحثة العديد من الدراسات العربية التي تناولت معوقات تقدم المرأة الوظيفي في قطاعات ومجتمعات مختلفة. وقامت الباحثة في هذا الباب بتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية بحسب تسلسلها الزمني.

1.2.2 الدراسات العربية

أجرى (أبو شيخة، 1990) دراسة تحليلية مقارنة، تناولت وضع المرأة العربية، وعملها بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية، وكشف فيها عن موقع المرأة الوظيفي في المستويات التنظيمية المختلفة، وبين أنّها مازالت تشغل وظائف تابعة، ولا تشغل الوظائف القيادية إلاّ في حالات نادرة. وأشارت الدراسة إلى أن الرجال الذين يملكون السلطة وحق إصدار القرارات تأتي قراراتهم لتلبي مصالحهم في معظم الأحيان، دون اعتبارهم لما تملكه النساء الموظفات من مؤهلات وخبرات وكفاءة، منطلقين من إيمانهم بان النساء غير مؤهلات لتحمل المسؤوليات الكبرى. كما بينت الدراسة أن سياسات وتشريعات التوظيف السائدة في الدول العربية عامة صممت تصميما ذكورياً، بشكل يجعل المناصب الإدارية العليا مقتصرة على الرجال. وأن الجهود والتحسينات المبذولة لترشيد سياسات التوظيف في الدول العربية محدودة وينقصها التكامل. وأوصت الدراسة بتحقيق المساواة بين الرجل والمرأة. من خلال فرص التأهيل والتدريب المتاحة المتساوية، وبأن تتم الترقية على أساس الكفاءة وليس أساس الجنس.

وأجرت (الفرحان، 1991) دراسة هدفت إلى قياس اتجاهات الذكور وتحليلها نحو المرأة العاملة في المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع العام الأردني. كما هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تعيق وجود المرأة في هذه المستويات. وبلغت عينة الدراسة (168) مسؤولاً ومشرفا على الموظفات العاملات في المستويات الإدارية العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك تقبلا عاما لتولي المرأة وظائف في المستويات الإدارية العليا والدنيا، وأن هنالك إيمان بقدرة المرأة العلمية والمهنية، مع الاعتقاد بتأثير تكوينها الفسيولوجي على كفاءتها. كما بينت نتائج التحليل أن اتجاهات الذكور في الوقت الحالي قد تغيرت، إذ أنّهم يؤيدون مساواة المرأة بالرجل، من حيث فرص مشاركتها في البرامج التدريبية وتوليها للمناصب القيادية. وتبين أن 83,6% من المديرين يوافقون على إعطاء الإناث فرص المشاركة في البرامج التدريبية بالتساوي مع الرجال. وأن وجود مثل هذا التقبل يتأثر بنوعية المؤسسة، وبالصفات الوظيفية للمبحوثين. ومن

أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالقـدرات القياديـة للمـرأة وتطويرهـا، للقيـام بمسؤولياتها كاملة تجاه بيتها ومجتمعها.

وبحثت (الفياض، 1992) بدراسة بعنـوان " المـرأة والمراكـز القياديـة والإشرافية في مراكز الوزارات " هدفت إلى الكشف عـن نقـاط القـوة ونقـاط الضعف في ممارسة المرأة في مراكز الوزارات في الأردن، لدورها كمـديرة أو مشرفة وذلك من وجهة نظر المرأة فقط. وتكونت عينة الدراسة على (65) موظفة من المديريات ورئيسات الأقسام في مراكز الوزارات الأردنية. وبينت الدراسة أن درجة تقبل المرؤوسين لإشراف امرأة عليهم متوسطة، إذ أنّهم يفضلون إشـراف الذكور عليهم، وأن درجة تأثير الالتزامات خارج العمل على عمل المرأة كمديرة جاءت قليلة. وتدني فرص التقدم أمام المرأة مهما امتلكت من مؤهلات بسبب عدم حصولها على الدعم المؤسسي، كما وبينت الدراسة ان درجة تأثير العـادات والتقاليد السائدة في المجتمع وفي المؤسسة على نجاح المرأة في عملهـا كمـديرة جاءت مابين القليلة والمتوسطة. وتكونت أفضل الممارسات القياديـة والإشـرافية لدى حملة البكالوريوس أكثر من أصحاب المؤهلات الأخرى، كالماجستير والدبلوم العالي. كما أن فئات الخبرة المتوسطة هم أكثر الفئات اتقانا للمهـارات القياديـة والإشرافية. اقترحت الدراسة برامج تطويرية تهدف إلـى تعزيـز الممارسـات الايجابية، وتقليص الممارسات السلبية لدى المرأة الإدارية.

وأجرت (الفرحان، 1992) دراسة أخرى هدفت إلى بيان أهمية العمل فـي المستويات الإدارية العليا والوسطى في مؤسسات القطاع العام الأردنـي للمـرأة العاملة. واشتملت عينة الدراسة على (10) موظفات في المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم، وعلى (130) موظفة في المستويات الإدارية الأخرى في مديرات التربية والتعليم في المحافظات والألوية الأردنية. وبينت الدراسـة أن حوالي 89% من الموظفات في المستويات الإدارية العليا الوسطى يعملـن بـدافع إثبات الذات وفيما يتعلق بصعوبات الترقي الوظيفي، فان عدم الاسـتمرارية فـي العمل ناجم عن اضطرار المرأة ترك العمل، بسبب ظروف الـزواج والأولاد، إذ أن سبب ترك المرأة لعملها مرتبط بالفئة العمرية، حيث أن أعلى نـسبة وجـدتها

الباحثة في الفئة العمرية المرتبطة بعمر الزواج، أو بسبب الأطفال، كما أن ضعف الامتيازات الوظيفية والحوافز الاجتماعية من الأسباب التي أدت إلى ترك المـرأة العمل. ومن جهة أخرى بينت الدراسة أن (43%) من الموظفات الإداريات نلـن احترامهن في محيط العمل من قبل الموظفين والرؤساء، وشكّل ذلك عاملا مؤثراً ومحفزا لهن نحو المستويات الإدارية العليا. وقد خرجت الدراسـة بالعديـد مـن التوصيات، منها ضرورة تدريب المرأة على فنون القيادة ومساندتها معنويا.

أما (الخصاونة، 1992) فقد أجرت دراسة هدفت إلى تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون ترقية المرأة الموظفة في وزارة التربية والتعليم، وفـي كليـات المجتمع. من وجهة نظر القياديين من كلا الجنسين، تكونت عينة الدراسـة مـن (250) فردا موزعين على فئتي الإدارة العليـا، وعـددها (23) فـردا، والإدارة الوسطى وعددها (227) فردا، واشتملت أداة الدراسة على (45) فقـرة موزعـة على المجالات الأربعة: المؤسسية، الشخصية، الاجتماعية، والتأهيلية . وخلـصت الدراسة إلى وجود معوقات اجتماعية بالدرجة الأولى، ثم يليها في المرتبة الثانيـة الصعوبات الشخصية، وصعوبات التأهيل، أما الصعوبات المؤسسية فلقد فحلّت في المرتبة الأخيرة. أما من وجهة نظر الإناث فقد حلت الصعوبات المؤسسية فـي المرتبة الأولى، إذ أن هنالك معارضة من قبل الذكور في المؤسسة لرئاسة المرأة لهم لاعتقادهم بأن قرارات المرأة متأثرة بجانبها العاطفي. واعتقادهم أن إشـراك المرأة في برامج تدريبية يعد هدرا ماليا.

أما مجال المعوقات الشخصية فقد احتل المرتبة الأخيرة. ويتعلق هذا المجال بالمرأة نفسها، وتفضيلها لأمور العائلة والزواج على زيادة مسؤولياتها في العمل. زيادة على أن روح المغامرة والإصرار عند المرأة تكاد تكون معدومة. كما بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثير الصعوبات على ترقية المرأة الموظفة، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها ضرورة العمل الجدي لإيجاد نوع من المـساواة في مجال ترقية المرأة.

وهدفت دراسة (القماطي، 1993) إلى تعرف العوامل المؤثرة على تولي المرأة العربية الليبية المراكز القيادية في مدينة بنغازي. واختيرت عينة طبقية تضمنت (336) مشاركة. واستخدم الباحث أداة دراسة مكونة من (22) فقرة تضمنت ثلاثة مجالات: مؤسسية، وذاتية، واجتماعية. وخلصت الدراسة إلى تفوق العوامل المؤسسية في تأثيرها على وصول المرأة إلى المناصب القيادية، إذ اتفقت أغلب الموظفات على أن الرجال ينظرون إلى العمل تحت رئاسة المرأة بعدم الارتياح، ويجدون غضاضة في الاستجابة لتوجيهات المرأة القائد. في حين حلّت العوامل الاجتماعية في المرتبة الثانية من حيث إعاقتها للمرأة، إذ اعتبرت (87%) من الموظفات أن الرجل يتقبل عمل المرأة، بشرط أن يبقى هو مرجع السلطة، كما تدرك (72%) من الموظفات أن الدين الإسلامي لا يقف ضد عمل المرأة، إنّما العادات والتقاليد الاجتماعية التي تشجب عمل المرأة. في حين حلت العوامل الذاتية في المقام الأخير، حيث بينت (62%) من الموظفات بأن الغالبية العظمى من النساء المؤهلات، اللاتي يمكن أن يتولين مراكز إدارية متقدمة يفضلن ترك العمل لصالح الزواج كما رفضت (75%) من الموظفات قبول العمل في المناصب القيادية لأسباب كان من أكثرها تكرارا بالنسبة للموظفات غير المتزوجات أن المجتمع يصف المرأة التي تتولي هذه المناصب بأنها مسترجلة. أما بالنسبة للموظفات المتزوجات فأكثر الأسباب تكرارا هو: الخوف من تحمل المسؤولية. أوصت الدراسة بوضع خطة شاملة لمعالجة مشكلات المرأة العاملة.

وفي دراسة أجرتها (فخرو، 1993) بعنوان " الصعوبات التي تواجه الإداريات في قطاع العمل المختلفة في منطقة الخليج العربي". هدفت من خلالها إلى إحصاء الصعوبات التي تواجه الإداريات في قطاعات العمل المختلفة، في منطقة الخليج العربي، وتحد من توليهن للمناصب الإدارية العليا. وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرة يشغلن المراكز الإدارية المتوسطة وما دون ذلك في قطاعات العمل المختلفة. وحددت الدراسة أهم تلك الصعوبات لتشمل المعوقات الاجتماعية والتشريعية؛ التي تمثلت بالتمييز بين الرجال والنساء في الترشيح للترقيات وللدورات التدريبية، وعدم وجود حوافز مادية لبعض المهن خصوصا

في القطاع الصحي والفني، وقصور وسائل الإعلام في إبراز أهمية عمل المرأة، وعدم تعاون الرجل مع المرأة داخل الأسرة وتفهمه لدورها في العمل. وللمساعدة في الحد من تلك المعوقات اقترحت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: وجـوب تغيير السياسات السلبية والمتمثلة بنظرة المجتمع الـسلبية نحـو عمـل المـرأة، ووجوب توفير الحضانة ورياض الأطفال بالشكل الكافي.

كما أجرت (الحوراني، 1994) دراسة هدفت إلى التعـرف علـى أسـباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري التربوي، وتحديد أهم تلك الأسباب. وتكونت عينة الدراسة من (566) معلمة من المعلمات العازفات عن العمـل فـي المجال الإداري التربوي ويعملن في المدارس التابعة لمديريات التربية والتعلـيم، لمنطقتي عمان الأولى والثانية ومحافظة البلقاء. وتضمنت أداة الدراسة (95) فقرة، تعبر كل فقرة عن سبب من أسباب العزوف موزعة على المجالات السبعة الآتية: المجال الشخصي الاجتماعي، والمجال النفسي، والمجال المهني، والمجال الديني، والمجال المعرفي والمجال القيادي، والمجال الإشرافي. وكان مـن أهـم نتـائج الدراسة: احتلّ المجال الشخصي الاجتماعي المرتبة الأولى، والمجال الإشـرافي المرتبة الثانية،والمجال المعرفي المرتبة الثالثة. في حين احتل المجـال القيـادي المرتبة الرابعة. أوصت الدراسة بتوفير التدريب والتأهيل الفني والإداري للمـرأة الموظفة.

وهدفت دراسة (الخطيب، 1998) إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات، ودرجة موافقتهم على امتلاكها للخصائص والمهارات القياديـة. وتألفـت عينـة الدراسة من جميع أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية الحكومية وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا. وبلـغ عـددهم (45) فردا، واستخدمت الباحثة استبانه مكونة من (61) فقرة، تصف المهـارات والخصائص القيادية الإدارية. وأشارت النتائج إلـى ايجابيـة اتجاهـات القـادة الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات والخصائص القيادية، إذ حصلت الفقـرات المتعلقة بالقدرة على التعامل والاتصال مع الآخرين، القدرة على الاحتمال والصبر

وفهم المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم، وامتلاك الطاقة والنشاط اللازمين للعمل القيادي،واقتناع المرؤوسين والتعريف بأهداف المؤسسة ورسالتها، على أعلى المتوسطات الحسابية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص (علمي/ أدبي) بين اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات والخصائص القيادية، التي تؤهلها لاحتلال مراكز قيادية في الجامعات. وأوصت الدراسة بتفعيل السياسات والأنظمة لتعزيز مشاركة المرأة في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية.

وأجرى (العضايلة، 1998) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع الحكومي الأردني. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (381) موظفة في (7) وزارات. وجمعت البيانات من خلال استبانه مكونة من (31) فقرة. و من أبرز ما خلصت إليه الدراسة: أن (57%) من نساء العينة يشعرن بوجود تحيز في العمل لصالح الذكور، (83%) منهن يعتقدن أن الرجال لا يحبذون العمل تحت رئاسة أنثى، و(58%) من الموظفات يعتقدن بأن الرجال لا يثقون بعملهن، و(95%) من الموظفات يعتقدن بأنه لا يجري إشراكهن في القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهن. كما أظهرت النتائج وجود مشكلة تتعلق بالتحرش الجنسي بالموظفات. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية وعلاقة إيجابية للمتغيرات المستقلة مجتمعة كالعمر، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة والحالة الاجتماعية، والخبرة للموظفات في متغيري التحيز الوظيفي والتحرش الجنسي.

وهدفت دراسة (الصرايرة، 2000) إلى تشخيص الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك. واستخدم الباحث أداة مكونة من (40) سؤالاً حول الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة. وتكون مجتمع الدراسة من (14) دائرة حكومية في محافظة الكرك. وقد جرى اختيار عينة عشوائية طبقية تعادل (51%)، أي ما يعادل (250) موظفة من مجموع عدد العاملات في هذه الدوائر، بحيث شملت العينة جميع المستويات الإدارية من رؤساء ومرؤوسين من الإناث العاملات. وتبين أيضا أن (66%) من الإناث في

عينة الدراسة يعتقدن بان تشريعات العمل لا تساوي بين الرجل والمرأة. كما أن (74%) منهن يعتقدن بأن فرص المرأة في العمل القيادي اقل من فرص الرجل وان (83%) من الإناث اجبن بأنهن قادرات على إتقان العمل بدرجة مساوية، لمن يعمل في الإدارة من الرجال. وفيما يتعلق بالسؤال حول قدرة الموظفات على التوفيق بين عملهن وواجباتهن المنزلية، أجاب (75%) من الموظفات على أنهن يستطعن التوفيق بين العمل والبيت. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بسن القوانين والأنظمة التي تتيح للمرأة العاملة التدرج في السلم الوظيفي من حيث تبوئها للمراكز القيادية في بيئة العمل.

وأما (الرشيد وأبو دولة، 2001) فقد أجريا دراسة هدفت إلى تشخيص المعوقات الرئيسية التي تواجهها المرأة العاملة في القطاع الخاص الأردني وفي المستويات الإدارية جميعها. ولهذا الغرض جرى اختيار عينة عشوائية مثلت ما يزيد عن نسبة 11% من العدد الكلي للنساء الموظفات، في المستويات الإدارية المختلفة، في منظمات الأعمال الأردنية المساهمة العامة المدرجة في دليل سوق عمان. وبلغ العدد الإجمالي للعينة من القطاعات المختلفة (511). وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة جرى من خلالها قياس معوقات تقدم المرأة وظيفيا، من المنظورين المجتمعي والوظيفي.واحتلّ البعد الاجتماعي المرتبة الأولى كمعوق يحد من ترقي المرأة وظيفيا، إذ أن هنالك تخوفا لدى الرجال من منافسة المرأة لهم واحتلّ بُعدُ التأهيل المهني والمعرفي المرتبة الثانية من حيث عدم تطوير كفاءة المرأة في العمل، تلاها تدني مشاركة المرأة في التدريب، وأخيرا عدم استمرارية المرأة في العمل، بينما لم تعتبر الموظفات كُلا من عدم تساوي فرص التعليم الجامعي وضعف مهارات التفاعل والاتصال معوقات أمام تقدمهن الوظيفي. واحتل البعد المؤسسي وضعف دعم الإدارة العليا المرتبة الثالثة، بينما جاء في المرتبة الرابعة بعد عدم المساواة في العمل، إذ بينت استجابات العينة عدم التكافؤ في الفرص بين الجنسين. وبينت الدراسة أن تجربة النساء قليلة نسبيا، إذ لا تتجاوز (15) سنة. إضافة إلى اعتبار الخبرة في منظمة الأعمال الحالية والخبرة الكلية والتدريب من معوقات وصول المرأة إلى المناصب القيادية. وأوصت

الدراسة بتشكيل هيئة خاصة على غرار "اللجنة الفيدرالية الأمريكية"، للقضاء على المعوقات التي تقف ضد المرأة.

وأجرى(الشهابي، 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي، من وجهة نظر القيادات النسائية في العراق. وتضمن مجتمع الدراسة النساء في المواقع القيادية كافة، في (15) وزارة من الوزارات العراقية، إذ تكونت العينة من (122) امرأة في مختلف المواقع القيادية. وتضمنت أداة الدراسة أربعة مجالات، حدد المجال الأول بالخصائص الشخصية، والاجتماعية، والمهنية. فيما تضمن المجال الثاني الاتجاهات نحو الموقع القيادي. أما المجال الثالث فتركز على الدوافع التي تدفع المرأة لتبوء الموقع القيادي، فيما تضمن المجال الأخير المشكلات والصعوبات التي تواجه المرأة القيادية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر دوافع المرأة أهمية لتولي المناصب القيادية هي: خبرتها في العمل ونسبتها (76%)، وقدرتها على تحمل المسؤولية (66%) ورغبتها وحبها للعمل (64%)، وطموحها ورغبتها الشخصية بنسبة(61%). وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات التي تواجه المرأة في تبوئها للموقع القيادي هي: نظرة القائد الإداري لعمل المرأة وبلغت نسبته (89%)، والتمييز بالمعاملة بين الرجال والنساء بنسبة (86%)، وعدم القناعات بقرارات المرأة بنسبة(75%)، والظروف العائلية بنسبة (79%)، ونظرة المجتمع بنسبة (86%)، وعدم تناسب الراتب والمكافآت بنسبة (79%).وأوصت الدراسة بتوعية المرأة القيادية بأهمية الثقافة العامة والمتخصصة وسعة الاطلاع.

وأجرى (الرشيد وأبو دولة، 2002) دراسة أخرى هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (511) موظفة، يمثلن ما يزيد عن (11%) من العدد الكلي للنساء اللواتي يعملن في (43) منظمة أعمال أردنية تمثل المجالات المختلفة في القطاع الخاص الأردني. وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة صممت لقياس اتجاهات الموظفات نحو معوقات تقدمهن وظيفيا في خمسة مجالات هي: المجال الاجتماعي، والمجال المؤسسي وضعف دعم الإدارة العليا، ومجال صعوبات عدم المساواة في العمل

والمجال النفسي والجسمي. وبينت نتائج الدراسة أن مجموعة العوامل التنظيمية برزت كمجموعة محورية ومهمة في تأثيرها في الاتجاهات، ثم العوامل الديموغرافية والاجتماعية. كما أظهرت النتائج أن ثلاثة عوامل فقط هي التعليم، والحالة الاجتماعية، وتعليم الأب من أصل اثني عشر عاملا ديموغرافيا واجتماعيا أثرت بدلالة إحصائية بمستوى 10% فأقل على مجال أو أكثر من مجالات المعوقات لكل من هذه المعوقات الثلاثة، بينما لم يكن لكل من العمر، والتخصص الجامعي أثر ذو دلالة إحصائية على الاتجاهات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الموظفات بإنشاء جماعات الضغط النسوية في منظمات الأعمال الأردنية من أجل الدفاع عن قضاياهن في العمل.

وأجرت (عودة، 2002) دراسة هدفت إلى تحديد درجة معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة، من وجهة نظر العاملين فيها مع تحديد دور كل من المؤسسة، والجنس، وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة، والعمر، في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا. وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، إذ جرى توزيع (450) نسخة من الاستبانة على المؤسسات الفلسطينية العامة الحكومية وغير الحكومية بحيث شملت العينة المديرين العاملين في الوزارات الحكومية ورؤساء المنظمات الأهلية، والأحزاب، والتنظيمات السياسية غير الحكومية، بواقع (56%) من مجتمع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من (66) فقرة موزعة على أربعة مجالات: سياسية وإدارية ونفسية واجتماعية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدارسة (المؤسسة، والجنس، وعدد الأولاد، والمؤهل العلمي، ومكان الإقامة والعمر) في معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية العامة من وجهة نظر العاملين فيها.وإن درجة معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية كانت متوسطة على مجالات: المعوقات السياسية والإدارية والنفسية، إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (68%، 66%،68%) على التوالي، وكانت كبيرة على

مجال المعوقات الاجتماعية، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (71%). كما كانت المعوقات الكلية التي تعيق وصول المرأة للمناصب الإداريـة العليـا فـي المؤسسات الفلسطينية متوسطة، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (68%).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الدولة لسياسة إعلامية تعبوية لتغير نظرة المجتمع حول أهمية عمل المرأة.

وقام (الشهابي و العزام، 2003) بدراسة أخرى هدفت إلى التعـرف علـى اتجاهات عينة من النساء القياديات نحو المعوقات التي تحد من وصـول المـرأة الأردنية إلى مناصب قيادية عليا في الأردن. كمـا هـدفت إلـى الكـشف عـن الاتجاهات نحو الحلول المقترحة لمعالجة تلك المعوقات. وقد اشتملت عينة الدراسة على (94) امرأة قيادية. وتوصلت النتائج إلى وجود العديد من المعوقـات التـي تواجه المرأة الأردنية في تبوئها للمواقع القيادية العليا، ومن أهمها: النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة، والتحيز لصالح الذكور في إشغال المناصب القيادية، ونظرة المجتمع السلبية نحو عمل المرأة، وظروف المرأة الذاتية وتحديات العمل، وعـدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية، إذ غالبا ما يجري اختيار رجال لتلك المناصب. وبناءاً على هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، التـي من أهمها: إنشاء مركز تدريبي وطني يتولى مهام تهيئة القيـادات النـسائية فـي المجالات المختلفة وإعادة النظر في أسس الترشيح للمناصب القيادية العليا، بحيث تكون تصبح أكثر موضوعية.

وأجرت (أبو هندي، 2003) دراسة هدفت إلى الكـشف عـن الخـصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمـان. ولتحقيـق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة مكونة من (51) فقـرة. واشـتملت عينـة الدراسة على (100) امرأة عاملة في المواقع القيادية. وتوصلت الدراسة إلـى أن المرأة العاملة في المواقع القيادية في عمان تمتلك الخصائص النفـسية ذات القـيم المتعلقة بالمجتمع بالمرتبة الأولى، تليها القيم المتعلقة بالجماعة، ثم القيم الفرديـة، كما أنّه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة(الحالة الاجتماعية، والخصائص النفسية). كما توصلت الدراسة إلـى أنّـه مـن ابـرز

الخصائص الإبداعية للمرأة القيادية في مدينة عمان كانت الحساسية للمشكلات، ثم الطلاقة، ثم المغامرة ثم الأصالة، ثم المرونة، ثم الثقة في النفس. هنالك فروق في الخصائص الإبداعية (الأصالة والمغامرة) تعزى إلى مستوى التعليم لصالح الدراسات العليا. وأوصت الدراسة بتوجيه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار إلى ضرورة مراعاة الأسس النفسية في اختيار القيادات عموما والنسائية خصوصا.

وأجرت (الحسين، 2004) دراسة بعنوان " تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم"، وتكونت عينة الدراسة من (27) امرأة قيادية (7) رؤساء (21) مرؤوس، تم اختيارهم بالمعاينة الهادفة. ولجمع المعلومات استخدمت الدراسة أساليب المقابلة، والملاحظة، ومراجعة الوثائق الرسمية بهدف التعرف على درجة تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة للوصول إلى المراكز القيادية، والمعوقات التي تواجه المرأة للوصول إلى المراكز القيادية. وتوصلت الدراسة إلى وجود عوائق تحد من تولي المرأة للمراكز القيادية أهمها : الصورة النمطية السلبية للمرأة، محدودية طموحها، وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها وعدم استمراريتها في العمل، وتحيز المحسوبية والعشائرية لصالح الرجل. و بينت الدراسة أيضا عدم وجود معايير واضحة وشفافة للتعيينات في المراكز القيادية. كما دلت النتائج على توسط فعالية المرأة القيادية على الإنجاز، وأنّها لا توجه الموظفين، ولا تقسم العمل بعدالة، ولا تشجع الأفكار الجديدة، وتفتقر للمرونة والمبادأة والقدرة على اتخاذ القرار، غير صبورة، وفوقية في التعامل مع الآخرين وثقتها بنفسها متدنية، إلا أنها تتميز بالاتزان والدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية. وبينت الدراسة بأنه لا توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية وبين وصول المرأة إلى المراكز القيادية. أوصت الدراسة بتطوير مهارات النساء القياديات.

وفي دراسة أجرتها (جبر، 2005) هدفت إلى تقصي الصعوبات التي تحد من الرقي الوظيفي للمرأة الفلسطينية العاملة في محافظات شمال الضفة الغربية وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات القطاع العام في منطقة شمال الضفة

الغربية البالغ عددهن (10660) موظفة، وتم اختيار عينة الدراسة والمكونة من (646) موظفة بالطريقة الطبقية العشوائية. وتكونت أداة الدراسة من (50) فقرة تضمنت أربعة مجالات: اجتماعية، وإدارية، وسياسية، وقانونية. توصلت الدراسة إلى أن المرأة الفلسطينية تواجه بمجموعة من الصعوبات التي تحد من رقيها الوظيفي مرتبة تنازليا: الصعوبات القانونية، والصعوبات السياسية، والصعوبات الاجتماعية، الصعوبات الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (∞ = 0.05) في الصعوبات الإدارية بين وزارة التربية والتعليم، ووزارات أخرى ولصالح الوزارات الأخرى تعزى لمتغير المؤسسة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (∞ = 0.05) في الصعوبات الإدارية بين المدينة والقرية، لصالح المدينة تعزى لمتغير مكان الإقامة، ومكان العمل. وأوصت الدراسة بإجراء تعديلات على قانون الخدمة المدني.

كما أجرى (البراك، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية، في تولي المرأة الأردنية للمناصب القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانه من (36) فقرة، ومن ثم وزعها على أفراد العينة البالغ عددهم (169) موظفة من جميع المستويات الإدارية: العليا والوسطى والدنيا. في تسع وزارات أردنية هي وزارات: التخطيط، والسياحة، والشؤون البلدية والقروية، والتنمية الاجتماعية، والتربية والتعليم، والصحة والعمل، والخارجية، والزراعة. وبينت النتائج أن ترتيب المعوقات التي تواجه المرأة العاملة في توليها للمناصب القيادية تنازليا جاء على النحو الأتي: المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الشخصية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب الدوري للمرأة العاملة مع تركيزه على التدريب داخل المحافظة حتى لا يولد للمرأة العاملة مشكلات تتعلق بأسرتها.

وفي دراسة (حبيب، 2005). التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إدارية عليا في الوزارات الحكومية الأردنية

اختيرت عينة عشوائية ممثلة للوزارات الحكومية في الأردن بلغ حجمها (302) موظفا وموظفة من أصل (1118) في مستوى الإدارة العليا والوسطى. وتكونت أداة الدراسة من (50) فقرة موزعة على المجال المؤسسي والاجتماعي والشخصي والنفسي. توصلت الدراسة إلى وجود عوائق اجتماعية تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، في حين لم تشكل العوامل المؤسسية والاجتماعية والظروف الشخصية أي إعاقة لوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وحصول المرأة على مراكز إدارية عليا. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات العمر والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي، وحصول المرأة على مراكز إدارية عليا. وأوصت الدراسة بتثقيف المرأة ورفع كفاءتها.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

أجرى جلبرت وجوبي (Gillbert& Guppy, 1990) دراسة للكشف عن واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكندية في صنع القرارات الجامعية. وتكونت عينة الدراسة من (360) عضواً من الجنسين من مختلف الجامعات الكندية. وخلصت الدراسة إلى أن مساهمة الإناث في صنع القرارات الجامعية محدودة إذ أنهن اقل خبرة من الذكور، ويملن إلى التركز في الرتب الدنيا في هرمية الجامعات، وبالنتيجة فهن أقلّ سلطة وقدرة من أن يشاركن في عملية صنع القرار خاصة وأنهن أقل عددا. في حين أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر خبرة وأكثر عددا لذلك فان فرص مساهمتهم في صنع القرار الجامعي أكبر من فرص الإناث من أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة كاردنر (Gardner,1991) إلى تحديد دور الجنس في التقدم الوظيفي، والكشف عن أهم العوامل المعيقة للتقدم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (176) إداريا من الجنسين، (71) من الذكور و(105) من الإناث. وصنفت الباحثة هذه العوامل في أربعة مجالات هي: عوامل خاصة بالمنظمة، وعوامل

خاصة بالمشرفين على المنظمة. وعوامل خاصة بالعائلـة أو مجموعـة الـدعم وعوامل خاصة بالفرد. وخلصت الدراسة إلى أنّه لا يوجـد فـروق كافيـة بـين تصورات كل من الإداريين الذكور والإناث للعوامل المشاركة في التقدم الوظيفي. إذ أن هذه التصورات لا تتأثر بالمستويات الوظيفية التي يعملون فيها. ولم تظهـر دلالة كافية لأثر العوامل المؤسسية على إعاقة التقدم الـوظيفي. وكـان تـصور الذكور لاعتبار هذه العوامل معيقة بدرجة أقل من تصور الإناث لها. وأن جميـع أفراد العينة الذكور والإناث لم يعتبروا أن العوامل المؤسسية الخاصة بالمنظمـة، والعوامل الخاصة بالمشرفين عليها، والعوامل الخاصـة بـالفرد معيقـة للتقـدم الوظيفي.

وأجرى كتش ورين (Kisch & Ryan,1991) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون حصول النساء في تكساس على المناصب القيادية. فـي كل من القطاع التعليمي والمؤسسي. واشتملت عينة الدراسة علـى (500) امـرأة عاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية والتربوية فـي مدينـة تكـساس، تتـراوح أعمارهن مابين 20-50 سنة، توصلت الدراسة إلى تحديد معوقات نجاح النـساء في الوصول إلى المناصب القيادية من المنظور الاجتماعي الثقافي، والنفسي، مثل: الصفات التقليدية المرتبطة بـالجنس؛ والأدوار النـسائية القليلـة، والاتجاهـات الاجتماعية بخصوص النساء وعملهن كقادة، ونقص التقبل والمماطلة، والنظرة بأن هذا العالم هو عالم الرجال. كما أشارت الدراسة إلى أنه يجب أن تراعي بـرامج تدريب على القيادة الاحتياجات التي ذكرتها عينة الدراسة. وهي: مهارات الاتصال الفعالة، وإدارة التوتر، وإدارة الوقت، وحلّ المشاكلات، وبناء الفريق، ومهـارات الإشراف، ومهارات العلاقات البشرية، و تقدير الذات.

كما أجرت هوكنز (Hawkins, 1991) دراسة هدفت إلى الكشف عن العوائق التي تحد من وصول المعلمات إلى أعلى المستويات الإدارية في المدارس الثانوية في جنوب ولاية كارولينا. ومقارنة العوائق ما بين القادة الـذكور والإنـاث فـي المدارس، ثم إبراز الأسباب الرئيسية والثانوية التي أدت لغياب تمثيل الإناث فـي المراكز الإدارية العليا، وتقديم عدد من الاستراتيجيات التي تسهم في إحداث تغيير

في أعداد النساء الواصلات إلى المستويات الإدارية العليا. وتكونت عينة الدراسة من(320) فرداً من كلا الجنسين. أظهرت نتائج الدراسة اتفاقا ما بـين الـذكور والإناث فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية المعيقة لترقي المرأة وظيفيا وهي: نقـص الخبرة، وضعف الدافعية، وقلة الطموح، وتدني مستويات التأهيل عند الإناث، أما الأسباب الثانوية فهي: المسؤوليات الأسرية، وانعدام المقدرة عند الإنـاث لـشغل المناصب القيادية، وقد اقترح القادة الذكور عددا من الحلول التي تساعد على زيادة نسبة استخدام الإناث كقادة في المدارس مثل: تنمية الخبرة القيادية عنـد المـرأة وتطويع الإناث لمراكز قيادية. أما الإناث فقد اقترحن الزيادة في تطويع وتجنيـد الإناث، وإحداث تغيرات في مستوى الخبرة لديهن، وتنميـة المهـارات القياديـة لديهن. وقد وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث القادة بالحاجة إلى التغيير، إذ ترى الإناث بأن هنالك حاجة أكبر للتغيير.

وقامت الكاشف (Al-kashif, 1992) بدراسـة بعنـوان "المـشاكل المهنيـة الأساسية السائدة لدى الإداريات التربويات في المملكة العربية السعودية"، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديرة. وقد أظهرت الدراسـة أن هنالـك الكثيـر مـن المشكلات التي تواجه المديرات في العمل والبيت من أهمها: نقص الدعم المقـدم لهن من قبل أفراد الأسرة، وعدم تشجيعهن على العمل الإداري، والانـشغال فـي شؤون البيت، وعدم توفر متسع من الوقت لتمضيته مع الأطفال، وعدم قـدرتهن على إيجاد توازن بين البيت والعمل، عدم القدرة على اتخاذ القرارات المنطقية فيما يتعلق بمسؤوليات العمل، والغيرة والنزاعات مابين زميلات العمل كمـا وجـدت الدراسة أن النساء الحاصلات على تعليم أعلى كان من السهل عليهن التعامل مـع هذه المشاكلات بالمقارنة مع زميلاتهن الأقل تعليما. وأوصت الدراسـة بالعمـل على توعية المرأة وتدريبها.

كما أجرى كار وآخرون (Carr et al, 1993) دراسة هدفت إلى المقارنة مـا بين أوضاع الأكاديميين الذكور والإناث من حيـث إشـغالهم للمناصـب العليـا والامتيازات المقدمة لهم، ومعدل الإنتاج الأكـاديمي. فـي (107) كليـة طبيـة أمريكية. و بلغ عدد المستجيبين للدراسة (1600) من (2510) أخصائي من كلا

الجنسين. و بينت الدراسة أن الإناث قد دخلن المجال الأكاديمي الطبي بعد فتـرة بسيطة من التدريب. كما توصلت الدراسة إلى تقارب الجنسين فيما يتعلق بالإنتاج الأكاديمي من حيث عدد الأبحاث المنشورة، والأنـشطة والمـنح، إلا أن هنالـك اختلافا فيما بينهما بمستويات الرتب الأكاديمية، إذ أن الإناث تركزن في الرتـب الدنيا. كما توصلت الدراسة إلى محدودية عدد الإناث في المناصب العليا، وأنهـن يتلقين تعويضات مادية اقل من زملائهن الذكور ولا يحضين بدعم مؤسسي كافي.

وفي دراسة افترضت أن ضآلة الفرص المتاحة أمام النساء لتطويرهن وظيفيا هي السبب الأكبر أثرا في إعاقة المرأة الأمريكية عن وصولها إلـى المـستويات الإدارية العليا، أجرتها أوهلوت (Ohlot,1994) على عينة بلغ عدد أفرادها (281) رجلا، وامرأة، وجميعهم ممن التحقوا بدورات تدريبية ضمن بـرامج لمنظمـات جرى اختيارها خلال المدة (1988- 1990)، وذلك بهـدف تطـوير مهـاراتهم الإدارية. وتم إرسال الدعوات للمشاركة في الدراسة عن طريق البريـد. وكانـت نسبة الإجابات العائدة (73%)، كانت في معظمها من (5) شركات خاصة، فضلا عن مؤسسة حكومية واحدة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن فرص الوصول إلـى المستويات الإدارية متساوية بين الرجال والنساء، ممن يملكون الخبرة والمؤهلات المطلوبة، إلاّ أن الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة عند المرأة تميـل إلى الاختلاف عن الصلاحيات لدى الرجل في المنصب نفسه، مما يوهن محاولات المرأة في اكتساب الخبرات واثبات كفاءتها فـي تحمـل مـسؤوليات المنـصب الإداري، الذي تشغله بكل جدارة. كما بينت الدراسة أن هنالك قيما سائدة في تقسيم الوظائف بحسب الجنس مما يؤثر سلبا في فرص النساء في الترقي الـوظيفي، إذ أن احتمالات إشراكهن بالبرامج التطويرية المهمة، ومـنحهن الامتيـازات تقـل بالمقارنة مع فرص الرجال في الحصول عليها.وبالنتيجة تسحب الثقة منهن فيمـا يتعلق بخبرتهن القيادية لعدم تمرسهن على السلطة القيادية الحقيقيـة. وتوصـلات الدراسة إلى أن عدم حصول النساء المـؤهلات علـى الـدعم الـلازم، وعـدم الاعتراف بقدرتهن في صنع القرار أدى بهن على الأغلب إلى تـرك وظـائفهن،

بسبب شعورهن بوجود هوة بينهن وبين زملائهن الرجال الذين يشغلون المنـصب نفسه.

وفي دراسة أمريكية لوزارة العمل (Department of Labor.1994)) هـدفت إلى التعرف على العوائق التي تؤثر في تقدم النـساء باتجـاه الحـصول علـى المستويات الإدارية العليا في العمل. تم توزيع استبيانات على(250.000)امـرأة، بالإضافة إلى عمل مكالمات هاتفية عشوائية مع (1200) امرأة تمثل كافة أنحـاء الولايات المتحدة. واستنتجت هذه الدراسة بأن المعوقات التي تمنـع النـساء مـن الحصول على مناصب متقدمة مثل: عدم المساواة في الأجور، ونقص التـدريب، والتميز الجنسي، هي معوقات تؤثر على النساء في كل مستويات العمل، العاملات والإداريات على حد سواء. ودلت الدراسة على أن حـوالي 26% مـن النـساء الأقليات ذكرن بأنهن خسرن فرصة التوظيف أو الترقية بسبب جنسهن أو عرقهن، كما أن ثلاثة من أصل خمس نساء يعتقدن بأن هنالك احتمالا ضـئيلا لحـصولهن على الترقية أو أنّه لا توجد لهن فرصة للترقية.

وفي دراسة بعنوان" ترقية الأطباء الإناث في كليات الطب :هل هنالـك مـا يعيقها؟" أجرها تسش وناتنجر(Tesch & Nattinger, 1995) هدفت إلـى إيجـاد تفسيرات محتملة بخصوص تدني نسبة النساء في الكادر الطبي الأكاديمي واللواتي يحملن رتبة أستاذ مشارك أو أستاذ بروفيسور في حين لا يعاني الرجال من هـذا التدني. وتم دراسة الكادر التدريسي الطبي في كليات الطب في الولايات المتحـدة باستخدام قواعد البيانات المنظمة كليات الطب الأمريكية. وتكونت عينة الدراسـة من 153 امرأة و263 رجلاً تم تعيينهم كأعـضاء هيئـة تـدريس بـين أعـوام 1979- 1981. وتوصلت الدراسة إلى أنّه بعد متوسط (11) سنة من التـدريس في الكادر التدريسي لكليات الطب فإن 59% من النساء قد حققـن رتبـة أسـتاذ مشارك أو أستاذ دكتور مقارنة مع 83% عند الرجال. كما أن (5%) من النـساء قد نلن رتبة أستاذ دكتور مقارنة مع 23% من الرجال. كما قد بينت الدراسـة أن النساء قد عملن ساعات أقل بنسبة 10% كل أسبوع وقمن بتأليف مؤلفـات أقـل. وبالاستناد إلى قواعد البيانات في كليات الطب الأمريكية فإن 50% مـن النـساء

والرجال الذين تم تعيينهم كأعضاء هيئة تدريس في كليات الطب بين عامي 1979-1981 قد تركوا تدريس الطب بحلول عام 1991. وخلصت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الإناث في كليات الطب يتم ترقيتهن بدرجة أبطأ من الرجال. وإن اختلاف الجنس بالنسبة للدرجة الأكاديمية التي تم تحقيقها لا يتم تفسيرها حسب الإنتاجية.

كما أجرى فريد و فرانكومانو و ماكدولاند و واقنير (Fried, Francomano MacDonald & Wagner ,1996) دراسة بعنوان "التطور المهني للإناث من أعضاء هيئة التدريس في دائرة الطب " وهدفت الدراسة إلى تشخيص العوائق المهنية المستندة لجنس النّساء في إحدى الدوائر الأكاديمية الطبية مع ذكر للإصلاحات التي استخدمت لتخفيف من حدة هذه العوائق ونتائج هذه التدخلات. وتم عمل استبيانات مهيكلة وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس، بهدف تقييم اهتماماتهم وآراءهم. اشتملت العينة على أعضاء هيئة التدريس ذوي الدوام الكامل في كلية الطب في جامعة (Johns Hopkins). وأما أهم الإصلاحات التي تم استخدامها من عام 1990-1995 لمعالجة العوائق أمام المهنة المستندة للجنس والتي ذكرها أعضاء هيئة التدريس للنساء هي تحديد مشكلة القيادة، وتثقيف الكادر التدريسي والتدخلات لتحسين تطور الكادر التدريسي، وبرامج الرعاية (Mentoring) والمكافآت. وفيما يتعلق بمقاييس النتائج فهي: الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس من النساء ذوات الكفاءة وترقيتهن، والمساواة في الرواتب، ونوعية برامج الرعاية (Mentoring) تقليل الانعزال عن المعلومات والزملاء، ودمج وضم الكادر التعليمي الطبي النسائي في المجتمع العلمي، وتقليل إظهار التحيز الجنسي. وتوصلت الدراسة إلى أن النساء الأقل سناً يتم الاحتفاظ بهن وترقيتهن وأن هناك زيادة بنسبة 55% من عدد النساء برتبة أستاذ مشارك على فترة خمس سنوات. إن الدراسة اللاحقة بعد ثلاث سنوات أظهرت زيادة بنسبة 183% في نسبة أعضاء هيئة التدريس النساء اللواتي يُتوقّع أن يبقين في مهنة تدريس الطب لمدة عشر سنوات، ما بين نصف إلى ثلثي أعضاء هيئة التدريس النساء ذكروا حدوث تحسينات في زمن الترقيات، وإظهار التحيز الجنسي وتحسن في الحصول على

المعلومات المطلوبة لتطور الكادر التدريسي والمساواة في الرواتب كما أن الرجال أيضاً قد ذكروا تحسناً في هذه المجالات. ولقد دلّت النتائج أنه يمكن عمل تحسينات فعلية في التطوير الوظيفي للنساء. وأن وجود إستراتيجية مؤسسية لهـذا سـتكون ناجحة في الاحتفاظ بالنساء في الكادر التدريسي الطبي. وأن مثل هذه التـدخلات والإصلاحات ستفيد كل أعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى كابلين وآخـرون(Kaplan et,al, 1996) دراسـة هـدفت إلـى استقصاء تأثير الجنس على الترقي الوظيفي من وجهة نظر الأكاديميين في أقـسام طب الأطفال المتواجدين في (126) كلية طبية في الفترة الواقعة مـابين تـشرين الأول 1991- كانون الثاني 1992)، وكان عدد المستجيبين للدراسة (1512) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والبالغ (4285). وكانت نسبة المـستجيبين مـن الذكور (64%)، أما المستجيبات الإناث فكانت نسبتهن (35%). وتناولت الدراسة المتغيرات التالية: الدعم المؤسسي، وتوزيع وقت العمل، والمسؤوليات العائليـة، التوجه المهني، ومعوقات الترقي الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى وجود ارتباط ما بين الرقي الوظيفي بالنسبة للجنسين، وما بين ما ينـشرونه مـن أبحـاث، ومـا يحصلون عليه من منح، وبساعات العمل الأكثر، وبمقدار الدعم المؤسسي الـذي يحصلون به. خلصت الدراسة إلى قلة أعداد الإناث من أعضاء هيئة التدريس في كل الرتب الأكاديمية، إذ أنهن تركزن في الرتب الأكاديمية الدنيا. وكان نـصيب النساء الأكاديميات من الرواتب والمنح والدعم المؤسسي أقل مـن الـذكور.كمـا أشرن إلى أنهن معزولات من قبل زملائهن الذكور في القسم، و يتلقـين معاملـة تمييزية. فضلا عن تدخل الزملاء الأكبر سنا في أعمالهن بـشكل سـلبي. كمـا توصلت الدراسة إلى عدم التكافؤ ما بين الجنسين في الرتـب الأكاديميـة العليـا لصالح الذكور، وتفوق الذكور على الإناث في ساعات العمل الأسبوعية؛ وعـدد المقالات التي نشرت. وفسر ذلك بانشغالهن بالمسؤوليات العائلية التي أخذت معظم أوقاتهن، وعدم حصولهن على دعم مؤسسي.

وأجرى كار وآخرون (Carr et al, 1998) دراسة هدفت إلى معرفـة أثـر الجنس والمسؤوليات العائلية على التقدم الـوظيفي، والإنتـاج الأكـاديمي لـدى

(1997) فردا من أعضاء الهيئة التدريسية من كلا الجنسين، في (24) كلية طبية مختارة بشكل عشوائي في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة استبانة مكونه من (177) سؤالاً تمحورت حول المضايقات والتمييز والإنتاج الأكاديمي والمسؤوليات العائلية والرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية. وقد استخدم عدد المنشورات في المجلات العلمية المحكمة كمقياس للإنتاج الأكاديمي للأعضاء، فضلا عن استخدام مقياس (ليكارت) لقياس التقدم المهني الملموس، والرضا المهني. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من (90%) من أعضاء هيئة التدريس ومن كلا الجنسين، قد كرسوا وقتا كبيرا للقيام بمسؤولياتهم العائلية وبالأخص رعاية الأطفال. كما بينت الدراسة أن الإناث من أعضاء هيئة التدريس يواجهن صعوبات أكبر من زملائهن الذكور في إحراز التقدم الوظيفي، كما أنهن غير مدعومات مؤسسيا، فضلاً على أن الطموح للترؤس، والإنتاج الأكاديمي، والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس الإناث أقلّ منه عند الذكور، وبينت الدراسة أيضا أن المتزوجات من أعضاء هيئة التدريس يواجهن بشكل كبير معوقات تحد من تقدمهن وإنتاجهن، ولا يحصلن على تمويل لأبحاثهن، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم لهن.

كما أجرى برونر (Brunner, 2000) دراسة بعنوان " تجربة مديرات التربية في اللامساواة "، وتألفت عينة الدراسة من (36) مديرة تم اختيارهن عشوائيا من الشمال الشرقي، وجنوب شرقي الولايات المتحدة الأمريكية، وتم إجراء مقابلات معهن لمدة ساعتين، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع موظفين اثنين يعملان في المديرية التي تعمل بها المديرة، وقد اختيرا بطريقة عشوائية، وتم تركيز الأسئلة في المقابلات على الاستراتيجيات المستخدمة من قبلهن في الإدارة، والتعرف إلى المعوقات التي واجهنها في عملهن، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك تمييزا ضد المرأة نتيجة لثقافة المجتمع، إذ أن هنالك اعتقاداً بأن لدى الرجل مقدرة على السيطرة وضبط الأمور أكبر من المرأة، ولذلك يفضل المجتمع التعاون مع الرجل عوضا عن المرأة، أما أهم الاستراتجيات المستخدمة من قبل المديرات فهي: مشاركة الآخرين، والإصغاء، واللباقة في التعامل، وتحمل المسؤولية.

وفي دراسة لـ دائرة الإحـصاءات والـنظم (Organizational Analysis & Design, 2000) بعنوان "هل الخصائص النفسية مهمة في القيادة ؟ وهل تمـارس النساء القيادة بشكل مختلف؟ وأجريت الدراسة على (40,000) فرد من الجنـسين مكثوا في الإدارة طوال (30) عاما. وقد استخدمت الدراسة مختلـف النظريـات التي تبين أن قدرة القادة على النجاح ليست كقدرة باقي الناس. والإثبات على ذلك أن هنالك بعض الخصائص الجوهرية التي تساعد في نجاح القادة. فالسمات وحدها لا تكفي إنما تهيئ القادة للنجاح. ووجد أن القيادة تتطلب توافر صـفات أساسـية وهي (الرغبة في القيادة، والثقة بالنفس، والأمانة، والقدرات المعرفيـة، وتـوافر المعلومات). وان الأشخاص الذين يتمتعون بهذه الصفات مرغوبون في القيـادة، أكثر من أولئك الذين يفتقرون إلى مثل هذه الصفات، أما عن السؤال الثاني: هـل تمارس النساء القيادة بشكل مختلف؟ فقد وجدت هذه الدراسة بعض الاختلافات بين الرجال والنساء، لكنها ليست بالقدر الذي يظنه البعض، إذ يظهر الرجال والنـساء القادة نفسيا وفكريا وانفعاليا وكأنهم مخلوق واحد.

كما قام كار وآسلي(Carr & Asly ,2000) بدراسة هدفت إلى الكشف عـن مدى انتشار المضايقات و التمييز المبني على الجنس من خلال تصورات أعضاء هيئة التدريس للتطور المهني، ومستوى الرضا الوظيفي، وعدد الأبحاث المنشورة، وخبراتهم الذاتية حول التمييز. وتكون مجتمع الدراسة من(4405) عضو هيئـة تدريس اختيروا بشكل عشوائي من (24) كليـة طبيـة أمريكيـة. وكـان عـدد المستجيبين (3332) عضوا. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان مكون من (77) سؤالا توصلت الدراسة إلى أن النساء يتعرضن للتمييز المبني علـى الجنس أكثر من الرجال بمرتين ونصف، حيث أشار (70%) مـن النـساء فـي المراحل العمرية المتقدمة، و(47%) من النساء في المراحل العمرية المتوسـطة، بأنهن قد تعرضن للتمييز المبني على الجنس، وتمتعت النساء في المرحلة العمرية المتوسطة بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي، وبإنتاج أكـاديمي متماثـل مـع النساء في المراحل العمرية المتقدمة، كما أشار (9%) من الرجال من تعرضـهم للتمييز المبني على الجنس والذي ساهم بعرقلة تطورهم المهني.

وأجرت كولمان (Coleman, 2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأسباب التي تقف عائقا أمام وصول المرأة إلى مركز مدير في مدارس بريطانيا. تكونت عينة الدراسة من (670) مديرة مدرسة. بينت الدراسة أن مجمل الوظائف في المواقع الإدارية العليا يشغلها الرجال أكثر من النساء، إذ يشكل الرجال ثلاثة أضعاف النساء في منصب مدير مدرسة ثانوي وبينت الدراسة أن أعمار المديرات تتراوح مابين 40-60 عاما، وبالنسبة للحالة الزواجية فتبين أن (66%) متزوجات و(23%) عازيات، و(3%) منفصلات، و(8%) مطلقات. كما خلصت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا وهي المسؤوليات العائلية، والإجازات الطويلة، وتفضيل الاهتمام بتربية الأطفال على الحصول على مراكز إدارية عليا. يليها عوائق مؤسسية، إذ أن هنالك تمييزا خفيا قائما على أساس الجنس، حيث يعتقد أن القوة الذكورية كقوة مؤسسية تعمل على تهميش واستبعاد المرأة. كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف ثقة المرأة بنفسها تحول دون أن تتقدم لطلب وظيفة مدير، بالرغم من امتلاكها لمؤهلات أكثر من مؤهلات الرجل. واعتبرت الدراسة النظرة النمطية للمرأة من المحددات الرئيسية لتقدم المرأة.

كما أجرى ديفيدسن وجيل (Davidson & Gill, 2001) دراسة بعنوان "المشكلات التي تواجهها الأمهات في الإدارة والوظائف المهنية". جمعت البيانات من خلال المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة المكونة من(20) امرأة مطلقة أو منفصلة، أو أرملة. وقد كشفت الدراسة أنهن يواجهن عددا من المشكلات والضغوطات التي تعمل على الحد من تطلعاتهن لتولي مناصب أعلى مثل: مسؤولية رعاية أطفالهن، وتعدد الأدوار التي يقمن بها، العمل الزائد فضلا عن المعاناة النفسية المرتبطة بموت شريك، أو حدوث طلاق، أو خبرة انفصال. ومواجهتهن صعوبات مالية تقلل من إمكانية تطويرهن لأنفسهن وبالنتيجة تقل فرصهن في الترقي. وبينت الدراسة أن الأمهات المنفصلات أو المطلقات أو الأرامل يحظين بدعم اجتماعي كبير من قبل زملائهن و رؤسائهن في المنظمة.

وفي دراسة بعنوان " نظرة عالمية على الحواجز النفسية لتقدم النساء باتجـاه الحصول على مناصب إدارية". أجرتهـا شـين (Schien, 2001) هـدفت إلـى استكشاف أثر الفارق الجنسي باعتباره حاجزاً نفسياً لتقدم النساء نحـو الحـصول على مناصب إدارية. و أشارت إلى أن عولمة الإدارة قد جعلت من الـضروري دراسة الخصائص المرتبطة بدور الجنس وخصائص الإدارة في الساحة الدوليـة. وبينت أيضا أن تكرار دراسة (Schien) في الولايات المتحدة وبريطانيا، وألمانيـا والصين، واليابان توفر أساساً لنظرة عالمية لظاهرة (المدير الرجل). وتوصـلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عوائق تاريخية وثقافية ونفسية تحول دون تقدم النساء في المناصب الإدارية وأن الظاهرة المتعلقة بهيمنة الرجل على المناصب الإدارية هي ظاهرة عالمية.

وأجرى كل من دورن وروكي (Dorne & Rouke, 2003) دراسة بولايـة كاليفورنيا بعنوان " المرأة والإدارة التربوية: دراسة حالة لتـسع نـساء" وذلـك استخدام أداتين: الملاحظة والمقابلة، حيث تم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية للتعرف على آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة وإدراكهن للفـروق بـين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث لديهن والتعرف علـى سـماتهن، وتوصـلت الدراسة إلى أن أهم السمات القيادية لدى النساء القياديات هي: الـصبر، التفكيـر الايجابي، الحماس والإصغاء، والتنظيم، والشمولية، وتحمل المسؤولية، والقـدرة على احتواء من حولهن. والنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، كما تبين أن المرأة ديمقراطية وتتحمل المـسؤولية وتـتقن المهمـات الـصعبة، وتستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار، في حين أن الرجـل سلطوي.

كما أجرى ياديديا وبيكل (Yedidia & Bickel, 2003) دراسة هـدفت إلـى تقصي أسباب قلة أعداد النساء في المناصب العليا على الرغم من تزايد أعـدادهن في الكليات الطبية. كما هدفت أيضا إلى اقتراح عدد من الاستراتيجيات تعمل على مواجهة المعوقات التي تحد من وصولهن إلى المناصب العليا. جمعت البيانات من خلال إجراء مقابلات مفتوحة لمدة (80) دقيقة مع (34) رئيس قـسم مـن كـلا

الجنسين. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب قلة أعداد النساء في المستويات العليا تعزى إلى الأدوار التقليدية المقيدة لعمل كل جنس، وقلة الناصحين للمرأة ووجود تحيز ضدها.

ومن أهم الاستراتيجيات التي اقترحت من وجهة رؤساء الأقسام لمواجهة قلة أعداد الإناث في المناصب العليا فهي: تقديم الاستشارة، وتخفيف حدة التحيز المبني على الجنس، و إيجاد ناصحين ملائمين، فضلا عن إجراء عدد من التغييرات المؤسسية: تمديد فترات الخدمة الاختبارية، تأسيس شبكات موجهة للمرأة على مستوى الجامعة ككل.

وأجرى كيسي و بلاوت (Casey & Plaut, 2003) دراسة هدفا من خلالها إلى معرفة تأثير الجنس، والعرق، وتربية الأطفال على الترقية، وعلى الزيادة في الأجر في كافة مجالات العمل، بما فيها المجال الأكاديمي. وتم جمع المعلومات من خلال إجراء مسح على شبكة الانترنت على الموقع الالكتروني (Perseus Survey). وكان عدد المستجيبين (1490) مستجيب: (70%) ذكور، (30%) إناث. وشكلت نسبة الأقليات من المستجيبين (15%).

وقد أشار ارتداد (Step wise)، وتحليل التباين إلى وجود فروق في الرواتب بين الأقليات وغير الأقليات، وبينت الإناث والأقليات في المناصب العليا. ولكن بشكل اقل من عند الذكور وغير الأقليات. كما بيت الدراسة أن نسبة وجود الإناث والأقليات في المناصب العليا أقل بكثير من الذكور وغير الأقليات. وبينت الدراسة أن معظم (30%) من الإناث، و(20%) من الأقليات قد شعروا بتأثير عاملي الجنس والعرق على توظيفهم، وترقيتهم، وزيادة دخولهم، كما بينت (46%) من الإناث أن حصولهن على إجازة الأمومة قد أعاق حصولهن على الترقية، والعلاوات.

وفي دراسة هدفت إلى تفحص العدالة في توزيع الفرص بين الجنسين في الترقي والتعويضات أجراها آش وآخرون (Ash et al, 2004) على عينة قوامها (1814) من أعضاء الهيئة التدريسية في (24) كلية طبية أمريكية، شكل الذكور ما نسبته (60%)، أما نسبة الإناث فوصلت نسبتهن إلى (40%). واعتمدت

الدراسة في جمعها للبيانات على استبانه مكونة من (177) سؤالاً حول البيانـات الديموغرافية، والرتبة الأكاديمية، الـدعم المؤسـسي، والتعويـضات، والإنتـاج الأكاديمي، وتم اختبار فهم العينة للأسئلة من خلال تجربتها في (3) مؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإناث من أعضاء هيئة التدريس لم يـصلن إلـى مستويات إدارية مرتفعة، إذ أشارت إلى أن نسبة النساء المديرات قد وصلت إلـى (8%). كما أن هنالك (8) عميدات فقط - بينهن 4 عميدات بصفة مؤقتة- من بين (125) عميدا. وبينت الدراسة أيضا أن ترقي الإناث من أعضاء هيئة التدريس يتم بشكل بطيء، وتعويضاتهن أقل. كما أنهن يتعرضن للتحرش، وغيـر مـدعومات مؤسسيا.

وأجرى إسماعيل و راشـدي(Ismail & Rashdi, 2005) دراسـة بعنـوان "أعضاء هيئة التدريس الإناث: العوامل المفسرة للنجاح" وهدفت الدراسة إلى تحليل الخبرات المهنية التي تتمتع بها النساء الحاصلات على رتبة أستاذ مـن أعـضاء هيئة التدريس الإناث بهدف الحصول على فهم واع ومتعمق للعوامل التي تفـسر نجاحهن الحالي. كما هدفت إلى تقديم معلومات تطبيقية للنساء الطموحـات إلـى تحقيق النجاح. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من (31) أستاذة تم اختيـارهن بناء على نيلهن درجة الأستاذ في عمر(48) فأقل، جمعت المعلومات مـن خـلال مجموعة من الأسئلة المعنونة لمواضيع تتعلق بكامل مراحل الحياة.

خلصت الدراسة إلى أن أسباب النجاح الأكاديمي للنساء اللواتي شملتهن العينة تقسم الى مرحلتين: المرحلة الأولى وهي اكتشاف المهنة واشتملت على العوامـل التالية: تقديم استعداد مبكر للتعليم، الدرجة الأولى فـي المدرسـة، والخبـرات، والمؤهلات الشخصية. في حين اشتملت المرحلة الثانية وهي مرحلة تأسيس المهنة والإصلاحات. على العوامل التالية: التخرج من الدراسة، والخبرة، والتمركز حول المهنة، والدعم العائلي، والاستقلالية في الشخصية في أداء الدور الأكاديمي.

وأجـرى كاسـر وكـورتز (Cassar & Cortis, 2005) دراسـة بعنـوان "تصورات عن وحول المرأة المدير: الرقي المهني، واحترام الـذات والمواقـف" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون وصول النساء إلى

المستويات الإدارية العليا في مالطا. وصنفت الدراسة المعوقـات إلـى قـسمين: معوقات داخلية متصلة بالمرأة نفسها مثل احترامهـا لـذاتها، وتقييمهـا المهنـي ومعوقات خارجية متعلقة بنظرة المجتمع للمرأة المدير. وتكونت عينة الدراسة من (200) إداري من كلا الجنسين. بينت الدراسة أن الإداريـين الـذكور يحملـون مواقف تقليدية تجاه المرأة الرئيس. كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد هنالك علاقـة مابين الجنس واحترام الذات والتقييم المهني. ومن أهم توصيات الدراسة التركيـز على دور الإعلام، وتأثير المعوقات التنظيمية في إعاقة المرأة عن الوصول إلى المستويات الإدارية العليا.

وأجرت ستل (Still, 2006) دراسة بعنوان " أين النساء الاسـتراليات مـن القيادة؟ " وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فرص النساء الاستراليات في تـوليهن لأهم المناصب القيادية. وتم الاعتماد على الإحصائيات الحكومية الحديثة والقديمة كمصدر للبيانات. بينت الدراسة انه علـى الـرغم مـن التغيـرات الاجتماعيـة والتشريعات والسياسات العادلة طوال ثلاثين سنة، إلا أن النساء لم ينلن حقـوقهن بشكل عادل فيما يتعلق بوصولهن إلى المناصب القيادية قياسا بالنساء في الـدول المتقدمة الأخرى.

وأشارت الدراسة إلى انه لا يمكن الاعتماد على سبب واحد لتفسير قلة أعداد النساء في المناصب القيادية، وإنما هنالك عدد مـن الأسـباب مثـل: الـسياسات الربحية، والثقافة المجتمعية، وعدم تقبل المرأة كقائد، وطرق النساء في الاتصال، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إحداث تغييرات جذرية وبالأخص في بيئة العمل. وبأن تدعم المرأة بشكل أقوى من جهة الحكومة.

كما أجرت جارجيليو (Jargiulo,2007) دراسة من أهـم أهـدافها تقـصي العقبات التي تواجهها المرأة في قسم الجراحة بجامعة فير مونت. وتكون مجتمـع الدراسة من (290) طبيبا وطبيبة، وتم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال البريـد الالكتروني. واستجاب (51) طبيبا و(90) طبيبة. وبينت نتائج الدراسة أن (50%) من الطبيبات شعرن بوجود تمييز ضدهن لكونهن إناث، وأوضحت الدراسة إلى أن الثقافة الذكورية في المنظمة تعد من أكبر المعوقات للمرأة، وبينـت (16%) مـن

الطبيبات أنهن سيقبلن أكثر على عملهن في قسم الجراحة فيما لو كان هنالك أعداد أكثر من النساء في المناصب القيادية، إذ أن المرأة تعـاني مـن نقـص الأدوار ومحدودية فرص توليها للمناصب القيادية في الأقـسام الطبيـة مـن الجامعـة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على التصدي للثقافة الذكورية التي تشكل أكبـر معوق للمرأة في عملها.

3.2.2 تعقيبات على الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية عنها:

بتفحص الأدبيات السابقة ذات العلاقة بجوانب موضوع الدراسة، فقد ظهرت مجموعة من الملاحظات التي تبرز أهمية هذا الموضوع وبالوقت نفسه تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

إن الدراسات والأبحاث الأجنبية المتعلقة بعقبـات وصـول المـرأة إلـى المستويات الإدارية العليا، التي أجريت في بيئات غربية، وبالتحديد تلك الدراسات التي تعكس الفكر والثقافة الأوروبية أو الأمريكية، تتصف بقيم وعـادات وتقاليـد تجعلها مختلفة عن المجتمعات العربية الإسلامية. ومن هنا فـان الباحثـة تعتقـد بضرورة اخذ نتائج هذه البحوث بكثير من الحذر، سواء فيما يتعلق بدوافع إجراء هذه البحوث، أو التوصيات التي توصلت إليها، والتي غالبا ما تكون انعكاسا لثقافة تلك المجتمعات وقيمها، التي في الكثير من جوانبها ما يخالف ديننا وثقافتنا العربية الإسلامية، غير انه ومع وجود هذا الحذر، فان الباحثة لا تلغي إطلاقـا إمكانيـة الاستفادة من طبيعة الافتراضات والأسئلة والمناهج، التي جرى إتباعها في هـذه الدراسات من اجل تطبيقها على منظماتنا العربية الإسلامية المحافظة.

بالتمحيص في نتائج الدارسات السابقة فقد لاحظت الباحثة استعجال معظم الباحثين في تشخيص معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا مـن خلال إرجاعها إلى سبب واحد أو أسباب محدده مثل طبيعة المرأة الفـسيولوجية،

أو افتراض التحيز من قبل الرجل ضد المرأة ... الخ، وتعتقد الباحثة أن إرجـاع هذه القضية إلى عامل واحد سيعمل على إغفال دور العوامل الأخرى المتداخلـة والتي ربما تكون أكثر أهمية ودلاله سواء من حيث التأثير على الوضع الوظيفي الحالي للمرأة أو من حيث جهود التحسين والتطوير التـي سـيتم انتهاجهـا فـي المستقبل

إن الاتفاق العام بين تلك الدراسات، لم يمنع من أن ترد بعض الدراسـات المتغايرة في نتائجها. وتعتقد الباحثة أن سبب هذا التفاوت يعود على الأغلب إلـى الاختلاف في منهجية تلك الدراسات وطرق حصولها على البيانات، أكثر مما هو موجود على ارض الواقع، فقد تنوعت الدراسـات الـسابقة بمنهجيتهـا وطـرق حصولها على البيانات، إذ أن تلك الدراسات في معظمها ركـزت فـي جمعهـا للبيانات على الاستبانة والتي صنف من خلالها المعوقات التي تحد مـن وصـول المرأة على عدد من المجالات، كالبعد الاجتماعي، والمؤسسي، إلا أن عدد مـن الدراسات أهملت بعض الجوانب الأخرى المهمة والمرتبطة بمعوقـات وصـول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا منها على سبيل المثال المعوقات المهنيـة أو الفنية أو المعرفية. وستعمل الباحثة في الدراسة الحالية على تقديم أكثر تفـصيلا، لأهم العوائق والمشكلات التي تحول دون تولي المرأة للمستويات الإدارية العليـا. فقد حاولت الباحثة حصر المعوقات كافة، التي تحد مـن وصـول المـرأة إلـى المستويات الإدارية العليا، في أربعة محاور(مؤسسية، واجتماعيـة، وشخـصية، وتأهيلية مهنية وفنية) لتكون بذلك الدراسة مختلفة في شموليتها عـن الدراسـات السابقة وأكثر تميزا منها.

من أهم الانتقادات الموجهة للدراسات السابقة، وبخاصة العربية منها أنها ركزت في غالبيتها العظمى على معوقات تقدم المرأة في عملها، في نطاق البنوك ووزارات الدولة والتي من ضمنها على الأغلب وزارة التربية والتعليم. في حـين لم تجد الباحثة أي دراسة عربية تطرقت إلى بحث معوقات وصول المـرأة إلـى المستويات الإدارية العليا في الجامعات، وحتى في دراسـة (الخـصاونة، 1992) والتي تميزت عن كل الدراسات العربية في تناولها لموضوع معوقـات وصـول

المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم ، إلا أنها لم تتطرق إلا إلى المعوقات التي تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في كليات المجتمع فقط. وتمتاز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات أنها متخصصة في بحث موضوع معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات. وهو ما لم تتناوله أي دراسة عربية سابقة.

لم تتطرق الدراسات العربية إلى موضوع التحرش بالمرأة كمعوق يحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا باستثناء دراسة (العضايلة، 1998) في حين تطرقت له وبإسهاب عدد من الدراسات الأجنبية. وفي الدراسة الحالية حاولت الباحثة الإشارة للموضوع بشكل مدروس ويتلاءم مع عادات وتقاليد المجتمع السعودي المحافظ عن طريق الإشارة إليه بشكل ضمني كما هو واضح في فقرة رقم (13) من أداة الدراسة.

إن اغلب العينات التي اشتملت على كلا الجنسين في بعض الدراسات السابقة كانت غير متوازية في أعداد الذكور والإناث، على سبيل المثال كانت عينة (الخصاونة، 1992) مكونة من (23) رجلا و(227) امرأة. وفي الدراسة الحالية رأت الباحثة أن يدرس الموضوع، ويعرض من خلال وجهة نظر المرأة نفسها. حيث أن مجتمع الدراسة الحالية ينحصر في الإناث فقط، كون أنهن أكثر تفهما و إدراكا لما يعيقهن شخصيا، واجتماعيا، تنظيميا، ومهنيا.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وشرحا للخطوات التي تم إتباعها في إعداد وتطوير أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة وتصميمها، وعرضا للطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. فقد تم الرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات، بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تثري موضوع الدراسة. كما تم جمع البيانات من خلال استبانه وزعت على عينة الدراسة باليد، من خلال المقابلة الشخصية، لضمان نسبة

استرداد عالية، ولضمان تعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح، وللرد على أية استفسارات قد تثار حولها. ومن ثم تحليلها إحصائيا لتحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإناث (السعوديات فقط) الموظفات كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية ، والبالغ عددهن (971) للعام الدراسي 2006 / 2007م تم استثناء جامعة القصيم، وجامعة طيبة، وجامعة الطائف، بسبب قلة عدد أفراد العينة. كما تم استثناء جامعة الملك خالد؛ بسبب توقف الأقسام النسائية فيها مؤقتا عن التدريس. والجدول رقم (1)، يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعة والرتبة العلمية:

الجدول رقم (1)

أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجامعة والرتبة العلمية

اسم الجامعة	أستاذة	أستاذة مشاركة	أستاذة مساعدة	محاضرة	المجموع
جامعة أم القرى	4	14	78	39	135
جامعة الإمام محمد	1	0	15	57	73
جامعة الملك سعود	11	33	155	165	364
جامعة الملك عبد العزيز	3	39	147	157	346
جامعة الملك فيصل	1	11	21	20	53
المجموع	**20**	**97**	**416**	**438**	**971**

المصدر: وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2006.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة مثلت (40%) من العدد الكلي للموظفات السعوديات العاملات كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية الحكومية والبالغ (971) امرأة. وتم توزيع (388) استبانه، استرد منها (340) اسـتبانه أي بنـسبة اسـترداد بلغـت (86,6%)، وتم رفض (8) استبيانات لعدم استيفائها شروط التعبئـة الـصحيحة، وبني التحليل على (332) استبانه. وفيما يأتي عرض لخصائص العينـة حـسب متغيرات الدراسة (الجامعة، والرتبة الأكاديميـة، والعمـر، والخبـرة، والحالـة الاجتماعية) من خلال جدول رقم (2):

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجامعة، و الرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	أم القرى	46	13.9
	الإمام محمد	27	8.1
	الملك سعود	124	37.3
	الملك عبد العزيز	117	35.2
	الملك فيصل	18	5.4
	المجموع	**332**	**100.0**
الرتبة الأكاديمية	أستاذه	8	2.4
	أستاذه مشاركة	32	9.6
	أستاذه مساعده	143	43.1
	محاضرة	149	44.9
	المجموع	**332**	**100.0**
الخبرة	5 سنوات فأقل	105	31.6

	6 -10 سنوات	173	52.1
	من 11 سنة فأكثر	54	16.3
	المجموع	**332**	**100.0**
العمر	من 30 سنة فأقل	179	53.9
	من 31 الى 45 سنة	137	41.3
	46 سنة فأكثر	16	4.8
	المجموع	**332**	**100.0**
الحالة	عزباء	84	25.3
	متزوجة	207	62.3
	أرملة	17	5.1
	مطلقة	24	7.2
	المجموع	**332**	**100.0**

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة ببناء أستانة مكونة من (53) فقـرة. واشتملت الاستبانة بصورتها الأولية على ثلاثة أقسام (ملحق أ)، وصممت فقراتها بإتباع ما يأتي:

أولا: مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، والاطلاع على أدوات القياس التـي جـرى اسـتخدامها فـي(نـصراوي، 1976)؛(خـصاونة، 1992)؛ (القطـامي،1993)؛(الـشهابي، 2003)؛(البـراك،2005)؛(الحـسين ،2005)؛ (الحبيب،2005) للتعرف إلى معوقات تقدم المرأة وظيفيا.

ثانيا:كما لجأت الباحثة إلى مقابلة عدد من القيادات النسائية في القطاعات المختلفة، وسؤالهن عن المعوقات التي تؤثر في إمكانية وصـول المـرأة الـسعودية إلـى المناصب الإدارية العليا.

وتكونت أداة الدراسة في صيغتها النهائية، والمرفقـة فـي الملحـق (ب) من قسمين:

القسم الأول: وتضمن الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:
(الجامعة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).

القسم الثاني: تضمن (52) فقرة تمثل معوقات وصـول المـرأة الـسعودية إلـى المستويات الإدارية العليا وهي موزعة على أربعة مجالات رئيسية كما يأتي:

المجال الأول: المعوقات التنظيمية، وتكونت من (12) فقرة.

المجال الثاني: المعوقات الشخصية، وتكونت من (12) فقرة.

المجال الثالث: المعوقات الاجتماعية،وتكونت من (14) فقرة.

المجال الرابع: معوقات التأهيل المهني،تكونت من (14) فقرة.

وصممت الفقرات وفق مقياس (ليكارت الخماسي) علـى الـشكل الآتـي: درجة الصعوبة : بدرجة كبيرة جدا وقد تم إعطاؤها (5) درجات، بدرجة كبيـرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (درجتان) ، بدرجة قليلة جدا (درجة واحدة).

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسـة سـيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـن (3.5)، يكون مستوى تصورات المشاركات حول هذا المجال مرتفعا، وهذا يعني موافقـة أفراد العينة على اعتبار الفقرة معوقا أمام وصول المرأة السعودية إلى المستويات الإدارية العليا، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يتـراوح مـابين(2.5-3.49) فان مستوى تصورات المشاركات حول ذلك البعد متوسط، وإذا كـان المتوسـط الحسابي أقل من (2.49)، فيكون تصور المشاركات حـول هـذا البعـد بدرجـة منخفضة.

5.3 صدق الأداة

جرى التثبت من صدق الأداة ومن سلامة فقراتها مضمونا ولغة، ومن تمثيلها لأبعاد الدراسة، وذلك بعرضها على (24) من أصحاب الخبـرة والاختـصاص الفني والأكاديمي، من أعضاء الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات الرسـمية، والمذكورة أسمائهم في (ملحق ج). وأجريت التعديلات اللازمة على بعض فقرات الاستبانة، في ضوء ملاحظات المحكمين كما يأتي:

1. إعادة صياغة الفقرات رقم (3، 33، 45) لتصبح ذات مدلول اكبـر وقابليـة للقياس بشكل أدق.
2. حذف الفقرة رقم (53)، لتصبح عدد الفقرات (52) بعد أن كانت (53).
3. حذف الجزء الثالث من الاستبانة وهو: السؤال المفتوح الموجه لأعضاء هيئة التدريس الإناث حول الاقتراحات التي يمكنهن تقديمها للعمل على تخفيف حدة معوقات وصول المرأة إلى المناصب الإداريـة العليـا. لتـصبح الأداة فـي صورتها النهائية مكونة من قسمين بعد أن كانت مكونة من ثلاثة أقـسام فـي صورتها الأولية.

وبناءاً على ذلك كانت نسبة الاتفاق لآراء المحكمين(90) وهي نسبة مناسبة لاعتماد الأداة في هذه الدراسة.

6.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة، فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعـادة الاختبـار (Test-retest) على مجموعة بلغت (40) فردا من أعضاء هيئة التدريس الإنـاث وتم استثنائهم من عينة الدراسة الأصلية، وتم التطبيق على الاستبانة للمرة الأولى على العينة، وأعطي كل واحد منهم رقما معينا، وبعد فترة أسبوعين تـم تطبيـق الاستبانة على العينة نفسها بحيث أعطي عضو هيئة التدريس الرقم نفـسه الـذي حصل عليه في المرة الأولى، ثم رصدت العلامات لكل عضو هيئة تدريس فـي الاستبانتين، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون لدرجة استجابة المجموعة فـي التطبيقين وقد بلغت قيمته (0.900). كما وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا لحساب معامل الاتساق الداخلي للأداة وكانت قيمته (0.908). وتعتبر هذه القيمـة مقبولـة

لأغراض الدراسة الحالية، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات والارتباط بين مجالات الدراسة والفرعية والكلية:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي)والارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة.

المجالات	أرقام الفقرات	معامل الثبات	معامل الارتباط
التنظيمية	12-1	0.86	0.78
الشخصية	24-13	0.88	0.85
الاجتماعية	38-25	0.90	0.77
التأهيلية العلمية والفنية والمهنية	52-39	0.90	0.86
الأداة ككل	**52-1**	**0.90**	**0.90**

7.3 إجراءات الدراسة:

لتسهيل مهمة توزيع الأداة وجمعها، وجهت جامعة مؤتة خطابا إلـى وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية الملحق (و). وذلك بهدف تمكين الباحثة من توزيع الاستبانات وإمدادها بالإحصائيات اللازمة لحـصر مجتمـع الدراسـة والتعرف على تقسمانه ملحق رقم (هـ) ومن بعد التأكد من صـدق أداة الدراسـة وثباتها، اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية، على الرغم من صعوبته. للرد على أية استفسارات قد تثار حول استبانه الدراسة. مما ضمن نسبة ردود عاليـة من جهة، وحسن تعبئة الاستبانة من جهة أخرى. وقد أعطي لأفراد العينة الوقـت الكافي للاستجابة على الاستبانة تراوح مابين 10-15 يوما.

واجهت الباحثة بعض الصعوبات والتي تتلخص بما يأتي:

1. النقص في البيانات الإحصائية الرسمية المتعلقة بعمل المرأة في مجالات العمل المختلفة. وصعوبة الحصول عليها فيما لو وجدت.

2. تردد بعض المسؤولين في الجامعات بالسماح للباحثة بتوزيع أداة الدراسة على العينة.
3. ضعف الاتصال بين إدارة الجامعة، والأقسام النسائية، والذي أدى إلى انتظار الباحثة لمدة تتجاوز الشهر حتى يصل إشعار من إدارة الجامعة للقسم النسائي بالسماح للباحثة بالتطبيق داخل الحرم النسائي.
4. صعوبة التنقل بين الجامعات السعودية، لأنها تتوزع على منـاطق متباعـدة، وصلت أحيانا إلى أكثر من 1500 كيلومتر، مما عرقل المضي في إجراءات الدراسة لبعض الوقت.

8.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، استخدمت الباحثة أساليب التحليل الإحصائي الآتية:

1. مقياس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة. وللإجابة عـن أسـئلة الدراسـة، فقـد اسـتخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي **(**ONE WAY ANOVA **)،** لفحص الفروقات بين تصورات المشاركات للمعوقات المؤسسية، والاجتماعيـة، والشخـصية، ومعوقات التأهيل الفني، والمهني، العلمي، تبعا للمتغيرات الديموغرافية.
3. اختبار شيفيه (Scheffe s Test) لإجراء المقارنات البعديـة بـين مـستويات متغيرات الدراسة في الحالات التي وجد فيها فروق ذات دلالة احصائية عنـد مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

الفصل الرابع
عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون وصول المـرأة إلى المستويات الإدارية العليا في جامعات المملكة العربية السعودية. واشـتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجامعة، والرتبة الأكاديميـة، العمـر، الخبرة، والحالة الاجتماعية، ومتغير تابع واحد هـو درجـة تـأثير المعوقـات(التنظيمية، والاجتماعية، والشخصية، التأهيلية المهنية) في وصول المرأة الموظفة كعضو هيئة تدريس إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية.

وتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة حسب أسئلتها. وفيما يأتي عرض لهذه النتائج:

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في جامعات المملكة العربية السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة وعن كل مجال من مجـالات الاستبانة الأربعة. الجدول رقم (4) يبين المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة وعن كل مجال من مجـالات الاستبانة الأربعة لمجموعة أفراد العينة:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الأربعة مرتبة ترتيبا تنازليا وفق تقديرات أفراد العينة.

تسلسل الفقرات	اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-12	المعوقات التنظيمية	3.86	0.63	1	مرتفع
39-52	المعوقات التأهيلية المهنية والفنية	3.54	0.85	2	مرتفع
25-38	المعوقات الاجتماعية	3.41	0.97	3	متوسط
13-24	المعوقات الشخصية	2.79	0.76	4	متوسط
1-52	**المتوسط العام للمجالات**	**3.40**	**0.52**	**-**	**متوسط**

يبين الجدول (4) أن المتوسط العام لمعوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية قد جاء متوسطا، حيث بلغ(3.40). وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها (3.86)، تلاها المعوقات التأهيلية المهنية والفنية بمتوسط (3.54)، تلاها المعوقات الاجتماعية بمتوسط (3.41)، وأخيراً جاءت المعوقات الشخصية بمتوسط (2.79). وكما هو واضح فإن المرأة السعودية تعاني من التحيز التنظيمي لصالح الرجل فيما يتعلق بفرص الترقية والترشح للدورات التدريبية وبالتالي الوصول إلى المستويات الإدارية العليا. فضلا عن معاناتها من معوقات مرتبطة بالتأهيل العلمي والفني والمهني مما يضعف فرصها في الوصول إلى المستويات الإدارية العليا.

وفيما يلي عرض مفصل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ذات العلاقة بنتائج فقرات كل مجال على حدة.

1. مجال المعوقات التنظيمية:

يتضمن هذا المجال (12) فقرة، تعبر عن معوقات منبثقة عن المؤسسة، يعتقد أنها تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات.

والجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المؤسسية المؤثرة على وصول المـرأة إلـى المـستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية مرتبة تنازليا حسب تقـدير أفـراد العينـة لدرجة تأثيره.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثات حول المعوقات التنظيمية التي تؤثر على وصولهن إلى المستويات الإدارية العليا مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	اقتناع المسؤولين بأن دور المـرأة فـي الاجتماعـات والندوات يقتصر على الحـضور لا علـى المـشاركة الفعالة	4.41	0.95	1	مرتفع
7	اعتقاد المسؤولين بتدني مقدرة المـرأة علـى تحمـل مسؤوليات المناصب الإدارية العليا، وما تحتاجه مـن اجتماعات طويلة خارج المنزل	4.18	0.91	2	مرتفع
9	يتم استثناء المرأة عند إشغال المناصب الإدارية العليا	4.07	1.01	3	مرتفع
12	عدم تقدير المسؤولين للإنجازات العلميـة والمقـدرات العقلية التي تتحلى بها المرأة الموظفة.	3.98	1.14	4	مرتفع
10	اعتقاد المسؤولين بضعف مقدرة المـرأة علـى تحمـل ضغوطات العمل في المستويات الإدارية العليا.	3.87	1.02	5	مرتفع
6	معارضة الإداريين الذكور في المؤسسة لرئاسة المـرأة لهم	3.84	1.08	6	مرتفع
2	اعتقاد المسؤولين بأن المرأة غير مستقرة وأنها قد تترك العمل للاهتمام بأمور الزواج والعائلة	3.82	1.03	7	مرتفع
1	اعتقاد المسؤولين بأن المرأة أقل جدية وفاعلية في أداء العمل	3.78	0.91	8	مرتفع
4	اعتقاد المسؤولين بأن المرأة تجد صعوبة في اسـتيعاب استراتيجيات وإجراءات العمل الجديدة	3.74	1.09	9	مرتفع
8	اعتقاد المسئولين بضعف مقدرة المـرأة علـى اتخـاذ القرارات الموضوعية، دون تأثرها بالجوانب الانفعالية والعاطفية	3.62	1.06	10	مرتفع
5	قلة التمويل المنفق من المؤسسة على البرامج التدريبية للمرأة، مقارنة بالبرامج التدريبية للرجل	3.56	0.98	11	مرتفع
3	قرارات المسؤولين في التعيين والترقيـة للمـستويات الإدارية غالبا ما تكون ضد المرأة	3.52	1.09	12	مرتفع
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.86**	**0.63**	-	**مرتفع**

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لإجابـات المبحوثـات حـول المعوقات التنظيمية التي تؤثر على وصولهن إلى المستويات الإدارية العليـا، قـد جاء مرتفعا حيث بلغ (3.86)، وقد جاءت الفقرة رقم (11) (اقتناع المـسؤولين بأن دور المرأة في الاجتماعات والندوات يقتصر على الحضور لا على المشاركة الفعالة) في المرتبة الأولى، والفقرة رقم (3) (تحيز قرارات المسؤولين في التعيين والترقية للمستويات الإدارية ضد المرأة)، في المرتبة الأخيرة، وقد حظيت جميـع فقرات هذا المجال بتقديرات مرتفعة مما يدلل على وجود المعوقـات التنظيميـة بدرجة مرتفعة.

2. مجال المعوقات الشخصية:

يتضمن هذا المجال (12) فقرة، تعبر عن معوقات مصدرها شخصية المـرأة ومستوى طموحها وثقتها بنفسها، يعتقد أنها تحد من وصـولها إلـى المـستويات الإدارية العليا. والجدول رقم (6) يبـين المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات الشخصية التي تؤثر على وصـول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية مرتبة تنازليا حـسب تقدير أفراد العينة لدرجة تأثيرها:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثات حول المعوقات الشخصية التي تؤثر على وصولهن إلى المستويات الإدارية العليا مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	خجل المرأة من أن تتعرض لموقع تحتّك من خلاله بالرجال	3.28	1.05	1	متوسط
14	قلة ثقة المرأة في قدرتها على الوصول إلى المستويات الإدارية العليا	3.15	1.06	2	متوسط
21	إحساس المرأة بأنّها مازالت قاصرة وحبها لهذا الإحساس	3.01	1.16	3	متوسط
17	تدني روح المغامرة عند المرأة للعمل على التقدم في المستويات الوظيفية العليا	2.88	0.99	4	متوسط
20	تدني الطموح لدى المرأة يفقدها حقها في الوصول إلى المستويات الإدارية العليا	2.88	1.29	5	متوسط
22	خوف المرأة أن تتعرض لمواقف عدوانية	2.87	1.22	6	متوسط
23	عدم وعي المرأة نفسها لأهمية حقوقها وواجباتها في المجتمع	2.82	1.50	7	متوسط
24	ضعف قدرة المرأة على التحكم بنزعاتها الشخصية	2.71	0.95	8	متوسط
15	تفضيل المرأة الاهتمام بأمور الزواج والعائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل	2.50	1.10	9	متوسط
16	اعتقاد المرأة بعدم ملائمة طبيعتها الفسيولوجية لممارسة مسؤوليات المناصب الإدارية العليا	2.46	1.08	10	متوسط
19	تجد المرأة صعوبة في التوفيق بين المتطلبات العائلية ومتطلبات العمل	2.43	1.07	11	متوسط
18	كثرة تذمر المرأة وضعف قدرتها على مواجهة ضغوطات العمل	2.32	1.08	12	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**2.79**	**0.76**	-	متوسط

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول المعوقات الشخصية التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية، قد جاء متوسطا حيث بلغ (2.79)، وقد جاءت الفقرة رقم (22) :(خجل المرأة من أن تتعرض لموقع تحتك من خلاله بالرجال) في المرتبة الأولى، والفقرة رقم (18): (كثرة تذمر المرأة وضعف قدرتها على مواجهة ضغوطات العمل) في المرتبة الأخيرة، وقد حظيت جميع فقرات هذا المجال بتقديرات متوسطة مما يدال على وجود المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة.

3. مجال المعوقات الاجتماعية.

يتضمن هذا المجال (14) فقرة، تعبر عن معوقات مصدرها نظرة المجتمع لعمل المرأة، ويعتقد أنها تحد من وصول الإناث إلى المستويات الإدارية العليا. والجدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات الاجتماعية والتي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية مرتبة تنازليا حسب تقدير أفراد العينة لدرجة تأثيرها:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثات حول المعوقات الاجتماعية التي تؤثر على وصولهن إلى المستويات الإدارية العليا مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	قلة الفرص المتوافرة من المجتمع للمرأة مقارنة بالرجل	4.31	1.50	1	مرتفع
35	الفهم المغلوط لحديث الرسول عليه السلام أن المرأة ناقصة عقل ودين	4.08	1.02	2	مرتفع
34	اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أكبر منه للمرأة	3.70	1.30	3	مرتفع
28	تبعية المرأة للرجل في تحديد مكان العمل ومستواها الإداري فيه	3.58	1.32	4	مرتفع
31	التنشئة الأسرية التي تبرز دوما أفضلية الرجل على المرأة	3.52	1.28	5	مرتفع
33	حيلولة الأقارب والأزواج بين زوجاتهم وبناتهم وبين تولي المناصب الإدارية وقناعاتهم الوظائف العادية.	3.46	1.36	6	متوسط
30	تخوف الرجل في المجتمع من منافسة المرأة وتفوقها عليه	3.44	1.33	7	متوسط
32	عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور اجتماعات أو مؤتمرات خاصة بالعمل	3.43	1.32	8	متوسط
29	الاعتقاد بأن نجاح المرأة في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من اعتماده على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات	3.34	1.29	9	متوسط
36	الوضع الاجتماعي العام للمرأة والذي يقيدها ويحددها بقطاعات معينة من العمل كالتدريس مثلا	3.31	1.15	10	متوسط
37	مواجهة المرأة للغيرة والحسد من زميلاتها في العمل	3.28	1.21	11	متوسط
25	صعوبة تقبل المجتمع لفكرة أن تكون المرأة مسؤولة عن الرجل	3.09	1.25	12	متوسط
27	ترسيخ العادات والتقاليد الدور الثانوي للمرأة في العمل والتنمية	2.67	1.41	13	متوسط
26	الاعتقاد بأن المرأة أقل تحكما في انفعالاتها وعواطفها من الرجل	2.50	1.22	14	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.41**	**0.97**	**-**	**متوسط**

يبين الجدول رقم (7) إن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول المعوقات الاجتماعية التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا

في الجامعات السعودية ، قد جاء متوسطا، إذ بلغ (3.41)، وقد جاءت الفقرة رقم (38): (قلة الفرص المتوافرة من المجتمع للمرأة مقارنة بالرجـل) فـي المرتبـة الأولى، والفقرة رقم (26): (الاعتقاد بأن المرأة أقل تحكما في انفعالاتها وعواطفها من الرجل) في المرتبة الأخيرة، وقد حظيت جميع فقرات هذا المجال بتقـديرات متوسطة ومرتفعة مما يدلل على وجود المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة.

4. مجال معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني:

يتضمن هذا المجال (14) فقرة، تعبر عن معوقات تواجه المرأة في تحقيـق التأهيل العلمي والفني والمهني على اعتبار إن عدم تأهيل المرأة يحد من وصولها إلى المستويات الإدارية العليا. والجدول رقـم (8) بـين المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال معوقات التأهيل العلمي والفنـي والمهني والتي تؤثر على وصول المرأة إلى المـستويات الإداريـة العليـا فـي الجامعات السعودية مرتبة تنازليا حسب تقدير إفراد العينة لدرجة تأثيرها:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثات حول معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني التي تؤثر على وصولهن إلى المستويات الإدارية العليا مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
41	تدني نسبة مشاركة المرأة في برامج التدريب بـشكل عـام يضعف فرص تقدمها وظيفيا.	3.71	1.31	1	مرتفع
51	يشكل ضعف مهارات المرأة في التعامل والاتصال مع فئات العمل المختلفة صعوبة أمام تقدمها الوظيفي.	3.69	1.08	2	مرتفع
40	قلة الكفاءات المدربة بين النساء للوصول إلـى المـستويات الإدارية العليا	3.64	1.42	3	مرتفع
50	متطلبات العمل مثل الساعات المتأخرة أو العمل في منـاطق جغرافية مختلفة.	3.64	1.10	4	مرتفع
52	عدم تطوير كفاءة المرأة في العمل بشكل ملائم يحـول دون وصولها للمستويات الإدارية العليا.	3.64	0.98	5	مرتفع
42	تدني نسبة التحاق المرأة في برامج الدراسات العليا	3.63	1.07	6	مرتفع
45	عدم مقدر المرأة على ما يتطلب العمل الإداري من مهـارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.61	1.15	7	مرتفع
44	يشكل عدم استمرار المرأة في العمل وبالتالي تدني مـستوى خبرتها صعوبة تحد من وصولها للمناصب الإدارية.	3.59	1.18	8	مرتفع
47	عدم جدوى اشراك الموظفة في برامج (الدورات والبعثات)، لانقطاعها عن العمل.	3.58	1.22	9	مرتفع
39	تدني الفرص المتاحة أمام المرأة للتعليم الجامعي مقارنة مع الفرص المتاحة للرجل.	3.51	1.28	10	مرتفع
48	صعوبة المواصلات بين العمل والبيت كأنثى مرتبطـة فـي تنقلاتها المحرم أو السائق.	3.51	1.27	11	مرتفع
43	تبعية المرأة للرجل (الأب،الأخ،الزوج) تحد من امكاية تعليم المرأة وبالتالي تقدمها الوظيفي.	3.46	1.20	12	متوسط
49	تبعية المرأة الاقتصادية للرجل تحد من فرص النمو المهنـي لها.	3.44	1.37	13	متوسط
46	تشعب وتعدد المسؤوليات الإدارية والفنية التي توكـل إلـى الإداريات.	2.99	1.29	14	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.54**	**0.85**	**-**	**مرتفع**

يبين الجدول السابق رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني التي تؤثر على وصول المرأة إلـى

المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية ، قد جاء مرتفعا، إذ بلغ (3.54) وقد جاءت الفقرة رقم (41):(تدني نسبة مشاركة المرأة في برامج التدريب بشكل عام يضعف فرص تقدمها وظيفيا) في المرتبة الأولى، والفقرة رقم (46):(تـشعب وتعدد المسؤوليات الإدارية والفنية التي توكل إلى الإداريات) في المرتبة الأخيرة، وقد حظيت جميع فقرات هذا المجال بتقديرات متوسطة ومرتفعة مما يدلل علـى وجود المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq$0.05) فـي المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإداريـة العليـا فـي الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات:(الجامعة، والرتبـة الأكاديميـة، والعمـر، والخبرة ،والحالة الاجتماعية)؟.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، فقد تم إجراء تحليل التبـاين الأحـادي لمعرفة الفروق في المعوقات التي تحول دون وصول المـرأة إلـى المـستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية تعـزى لمتغيـرات: (الجامعـة، والرتبـة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية)، وفيما يلي بيان ذلك:

1. الفروق في المعوقات التنظيمية.

جدول رقم (9)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغيرات:(الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية)

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	أم القرى	3.59	بين المجموعات	23.840	4	5.960	*17.446	0.000
	الإمام محمد	4.33						
	الملك سعود	4.11						
	الملك عبدالعزيز	3.63	خـــــلال المجموعات	111.712	327	0.342		
	الملك فيصل	3.66						
الرتبة	أستاذه	4.44	بين المجموعات	5.222	3	1.741	*4.381	0.005
	أستاذه مشاركه	4.03						
	أستاذه مساعده	3.76						
	محاضرة	3.89	خـــــلال المجموعات	130.330	328	0.397		
المتغير	**فئة المتغير**	**المتوسط الحسابي**	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة ف**	**مستوى الدلالة**
العمر	30 سنة فأقل	3.91	بين المجموعات	2.066	2	1.033	2.546	0.080
	من31-45سنة	3.78						
	من 46 سنة فما فوق	4.10	خـــــلال المجموعات	133.486	329	0.406		
الخبرة	5سنوات فأقل	3.82	بين المجموعات	1.738	2	0.869	2.137	0.120
	من 5 - 10 سنوات	3.84						
	من 11 سنة فأكثر	4.03	خـــــلال المجموعات	133.814	329	0.407		
الحالة الاجتماعية	عزباء	3.85	بين المجموعات	0.608	3	0.203	0.492	0.688
	متزوجة	3.89						
	أرملة	3.71	خـــــلال المجموعات	134.945	328	0.411		
	مطلقة	3.84						

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الجامعة، اعتمـادا علـى قيمـة (ف) المحـسوبة البالغـة

(17.446) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح جامعة الإمام محمد وجامعـة المـلك سعود على حساب جامعة أم القرى، ولصالح جامعة الإمام محمد علـى حـساب جامعتي الملك عبد العزيز والملك فيصل، ولصالح جامعة الملك سعود على حساب جامعة الملك عبد العزيز. والجدول رقم (10) يبين النتائج:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الجامعة.

الجامعة	أم القرى (3.59)	الإمام محمد (4.33)	الملك سعود (4.11)	الملك عبدالعزيز (3.63)	الملك فيصل (3.66)
أم القرى (3.59)	-	0.74-*	0.52-*	-	-
الإمام محمد (4.33)	-	-	-	0.70*	0.67*
الملك سعود (4.11)	-	-	-	0.48*	-
الملك عبدالعزيز (3.63)	-	-	-	-	-
الملك فيصل (3.66)	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

وتشير نتائج الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الرتبـة الأكاديميـة، اعتمـادا علـى قيمـة (ف) المحسوبة البالغة (4.381) عند مستوى دلالة (α = 0.005) وهي معنويـة عنـد مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح رتبة أستاذه على حساب رتبة أستاذه مساعدة. والجدول رقم (11) يبين النتائج:

جدول رقم (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	أستاذة (4.44)	أستاذة مشاركة (4.03)	أستاذة مساعدة (3.76)	محاضرة (3.89)
أستاذه (4.44)	-	-	*0.68	-
أستاذه مشاركه (4.03)	-	-	-	-
أستاذه مساعده (3.76)	-	-	-	-
محاضرة (3.89)	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

وتشير نتائج الجدول (9) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير العمر، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (2.546) عند مستوى دلالة (α = 0.080) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

كما وتشير نتائج الجدول (9) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات االتنظيمية تبعا لمتغير الخبرة، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (2.137) عند مستوى دلالة (α = 0.120) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

وتشير نتائج الجدول (9) كذلك إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (0.492) عند مستوى دلالة (α = 0.688) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

2. الفروق في المعوقات الشخصية

جدول رقم (12)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعوقات الشخصية تبعا لمتغيرات: (الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية)

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	أم القرى	2.64	بين المجموعات	18.409	4	4.602		
	الإمام محمد	2.54						
	الملك سعود	2.68					8.640*	0.000
	الملك عبدالعزيز	2.89	خلال المجموعات	174.180	327	0.533		
	الملك فيصل	3.64						
الرتبة	أستاذه	2.44	بين المجموعات	2.007	3	0.669		
	أستاذه مشاركه	2.94					1.151	0.328
	أستاذه مساعده	2.75						
	محاضرة	2.81	خلال المجموعات	190.582	328	0.581		
العمر	30 فأقل	2.74	بين المجموعات					
	من 30 -45 سنة	2.87		1.761	2	0.881	1.518	0.221
	من46 سنة فما فوق	2.65	خلال المجموعات	190.827	329	0.580		
الخبرة	5سنوات فأقل	2.78	بين المجموعات	0.269	2	0.135		
	من 6-10 سنوات	2.81					0.230	0.794
	من 11سنة فأكثر	2.73	خلال المجموعات	192.319	329	0.585		
الحالة الاجتماعية	عزباء	2.86	بين المجموعات	2.662	3	0.887		
	متزوجة	2.81					1.533	0.206
	أرملة	2.56						
	مطلقة	2.55	خلال المجموعات	189.926	328	0.579		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).**

تشير نتائج جدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الجامعة، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (8.640) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح جامعة الملك فيصل علـى حـساب جامعات: أم القرى، والإمام محمد، والملك سعود، والملك عبد العزيز. والجـدول رقم (13) يبين النتائج:

جدول رقم (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الجامعة.

الجامعة	أم القرى (2.64)	الإمام محمد (2.54)	الملك سعود (2.68)	الملك عبد العزيز (2.89)	الملك فيصل (3.64)
أم القرى (2.64)	-	-	-	-	*1.00
الإمام محمد (2.54)	-	-	-	-	*1.10
الملك سعود (2.68)	-	-	-	-	*0.96
الملك عبدالعزيز (2.89)	-	-	-	-	*0.75
الملك فيصل (3.64)	-	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

وتشير نتائج الجدول (12) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، اعتمادا علـى قيمـة (ف) المحسوبة البالغة (1.151) عند مستوى دلالة (α = 0.328) وهي معنويـة عنـد مستوى دلالة (α = 0.05)، وتشير نتائج الجدول (12) أيضا إلى انه ليس هنالـك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير العمر، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (1.518)عند مستوى دلالة(α = 0.221) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

3. الفروق في المعوقات الاجتماعية.

جدول رقم (14)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغيرات: (الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية).

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	أم القرى	4.23	بين المجموعات	77.908	4	19.477	*27.162	0.000
	الإمام محمد	3.48						
	الملك سعود	3.50						
	الملك عبدالعزيز	2.86	خلال المجموعات	234.480	327	0.717		
	الملك فيصل	4.16						
الرتبة	أستاذه	4.00	بين المجموعات	3.079	3	1.026	1.088	0.354
	أستاذه مشاركه	3.39						
	أستاذه مساعده	3.42	خلال المجموعات	309.308	328	0.943		
	محاضرة	3.37						
العمر	30سنة فأقل	3.45	بين المجموعات	6.400	2	3.200	*3.440	0.033
	من 31- 45 سنة	3.29						
	من 46سنة فما فوق	3.92	خلال المجموعات	305.988	329	0.930		
الخبرة	5سنوات فأقل	3.34	بين المجموعات	1.842	2	0.921	0.976	0.378
	6-10سنوات	3.40						
	من 11 سنة فأكثر	3.57	خلال المجموعات	310.546	329	0.944		
الحالة الاجتماعية	عزباء	3.53	بين المجموعات	20.131	3	6.710	*7.531	0.000
	متزوجة	3.46						
	أرملة	3.42	خلال المجموعات	292.257	328	0.891		
	مطلقة	2.53						

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الجامعة، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (27.162) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح جامعـة أم القـرى علـى حـساب جامعات: محمد، سعود، عبد العزيز. ولصالح جامعات: الإمام محمـد، والملـك سعود، وفيصل على حساب جامعة الملك عبد العزيز.ولصالح جامعة الملك فيصل على حساب جامعة الملك سعود. والجدول رقم (15) يبين النتائج:

جدول رقم (15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الجامعة.

الجامعة	أم القرى (4.23)	الإمام محمد (3.48)	الملك سعود (3.50)	الملك عبد العزيز (2.86)	الملك فيصل (4.16)
أم القرى (4.23)	-	*0.75	*0.73	*1.37	-
الإمام محمد (3.48)	-	-	-	*0.62	-
الملك سعود (3.50)	-	-	-	*0.64	-
الملك عبدالعزيز (2.86)	-	-	-	-	-
الملك فيصل (4.16)	-	-	*0.66	*1.30	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

وتشير نتائج الجدول (14) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، اعتمادا علـى قيمـة (ف) المحسوبة البالغة (1.088) عند مستوى دلالة (α = 0.354) وهي معنويـة عنـد مستوى دلالة (α = 0.05).

وتشير نتائج الجدول (14) أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير العمر، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (3.440) عند مستوى دلالة (α = 0.033) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (من 46سنة فما فوق) على حساب الفئة العمرية (من 31-45 سنة). والجدول رقم (16) يبين النتائج:

جدول رقم (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة (3.45)	من 31-45 سنة(3.29)	من 46سنة فما فوق(3.92)
من 30 سنة فأقل (3.45)	-	-	-
من 31-45 سنة(3.29)	-	-	-
من 46سنة فما فوق(3.92)	-	*0.63	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

وتشير نتائج الجدول (14) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الخبرة، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (0.976) عند مستوى دلالة (α = 0.378) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

تشير نتائج الجدول (14) أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (7.531) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح المطلقة على حساب العزباء والمتزوجة والأرملة. والجدول رقم (17) يبين النتائج:

جدول رقم (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	عزباء (3.53)	متزوجة (3.46)	أرملة(3.42)	مطلقة(2.53)
عزباء (3.53)	-	-	-	-0.99*
متزوجة (3.46)	-	-	-	-0.92*
أرملة (3.42)	-	-	-	-0.88*
مطلقة (2.53)	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

2. الفروق في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني.

جدول رقم (18)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغيرات: (الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية).

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجامعة	أم القرى	3.35	بين المجموعات	34.983	4	8.746	13.657*	0.000
	الإمام محمد	3.20						
	الملك سعود	3.33						
	الملك عبدالعزيز	3.98	خلال المجموعات	209.407	327	0.640		
	الملك فيصل	3.21						
الرتبة	أستاذه	4.07	بين المجموعات	3.213	3	1.071	1.456	0.226
	أستاذه مشاركه	3.65						
	أستاذه مساعده	3.56	خلال المجموعات	241.177	328	0.735		
	محاضرة	3.48						
العمر	30سن فأقل	3.42	بين المجموعات	5.643	2	2.822	3.888*	0.021
	31-45سنة	3.68						
	من 46 سنة فما فوق	3.72	خلال المجموعات	238.746	329	0.726		
الخبرة	5سنوات فأقل	3.42	بين المجموعات	3.170	2	1.585	2.162	0.117
	من 6-10سنوات	3.57						
	من 11سنة فأكثر	3.71	خلال المجموعات	241.219	329	0.733		
الحالة الاجتماعية	عزباء	3.71	بين المجموعات	3.467	3	1.156	1.573	0.196
	متزوجة	3.49						
	أرملة	3.41	خلال المجموعات	240.922	328	0.735		
	مطلقة	3.57						

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).**

تشير نتائج الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير الجامعة، اعتمادا على قيمة

(ف) المحسوبة البالغة (13.657) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت جامعة الملك عبـد العزيـز علـى حـساب جامعات: أم القرى، والإمام محمد، والملك سعود، والملك فيصل. والجدول رقـم (19) يبين النتائج:

جدول رقم (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير الجامعة.

الجامعة	أم القرى (3.35)	الإمام محمد (3.20)	الملك سعود (3.33)	الملك عبد العزيز (3.98)	الملك فيصل (3.21)
أم القرى (3.35)	-	-	-	*0.63	-
الإمام محمد (3.20)	-	-	-	*0.78	-
الملك سعود (3.33)	-	-	-	*0.65	-
الملك عبد العزيز (3.98)	-	-	-	-	-
الملك فيصل (3.21)	-	-	-	*0.77	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)**

وتشير نتائج الجدول (18) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، اعتمـادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (1.456) عند مستوى دلالة (α = 0.226) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

كما وتشير نتائج الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي المعوقات التأهيل الفني والعلمي والمهني تبعا لمتغير العمر، اعتمادا علـى قيمـة

(ف) المحسوبة البالغة (3.888) عند مستوى دلالة (α = 0.021) وهي معنويـة عند مستوى دلالة (α = 0.05).

ولتحديد لصالح من كانت الفروق، فقد تم إجراء اختبـار شـيفيه للمقارنـات البعدية، الذي أظهر أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (30سنة فأقـل) علـى حساب الفئة العمرية (من 31-45 سنة). والجدول رقم (20) يبين النتائج:

جدول رقم (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة (3.42)	من 31-45 سنة(3.68)	من 46سنة فما فوق(3.72)
30 سنة فأقل (3.42)	-	*0.25	-
من 31-45 سنة(3.68)	-	-	-
من 46 سنة فما فوق(3.72)	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05).**

وتشير نتائج الجدول (18) إلى انه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير الخبرة، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (2.162) عند مستوى دلالـة (α = 0.117) وهـي غيـر معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05).

كما و تشير نتائج الجدول (18) إلى انه ليس هنالـك فـروق ذات دلالـة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفنـي والمهنـي تبعـا لمتغيـر الحالـة الاجتماعية، اعتمادا على قيمة (ف) المحسوبة البالغة (1.573) عند مستوى دلالة (α = 0.196) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05)

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، من حيث الاتفاق والاختلاف فيما بينهما، ومن ثم الوقوف على أهم التوصيات التي انبثقت عنها، وقد تم مناقشتها وفقا لتسلسل أسئلة الدراسة.

1.5 المناقشة

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية والتأهيلية العلمية المهنية والفنية في وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول.

" ما أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية؟".

بالنظر إلى النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) يتبين أن المتوسط العام لمعوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية قد جاء متوسطا حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذه المعوقات (3.40)، وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى، تلاها المعوقات التأهيلية العلمية المهنية والفنية، تلاها المعوقات الاجتماعية، وأخيراً جاءت المعوقات الشخصية.
وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة كلا على حدة:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعوقات التنظيمية:

بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول المعوقـات التنظيمية التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، قـد جـاء مرتفعا، ويمكن رد ذلك إلى سياسات التمييز الممارسة لصالح الرجل، بسبب عدم ثقة المسؤولين بقدرة المرأة على تولي المهام والمسؤوليات في المناصب الإدارية العليا، ويعزى ذلك إلى الصورة المرسومة في ذهن الرجل السعودي عن المـرأة نتيجة تنشئته الأسرية تعزز الدور الثانوي للمرأة، فضلا عن قناعتهم بأن المرأة قد تترك العمل في أي لحظة للاهتمام بمسؤولياتها العائلية، كما أن الكثير من الرجال في المجتمع السعودي ينظرون إلى العمل تحت رئاسة المرأة بخجل وعدم الارتياح مهما امتلكت من مؤهلات وخبرة، وتفضيلهم لان تترك العمل علـى أن يتعـاملوا معها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شيخه، 1990) التي أشـارت إلـى أن سياسات وتشريعات التوظيف في الدول العربية قد صممت تصميما ذكورياً، بشكل يجعل المناصب الإدارية العليا مقتصرة على الرجال، ودراسة (الكاشـف، 1992) التي بينت أن فرص التقدم أمام المرأة منخفضة مهما امتلكت من مؤهلات بـسبب عدم حصولها على الدعم المؤسسي. ودراسة كـل مـن (الخـصاونة، 1992) و (القماطي، 1993) و(العضايلة، 1998) في أن هنالك معارضة من قبل الـذكور في المؤسسة لرئاسة المرأة لهـم. ودراسـة (الـشهابي، 2002) و(الـشهابي و العزام،2003) التي خلصت الى عدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية، إذ غالبا ما يجري اختيار الرجال لتلك المناصب.

كماو اتفقت مع دراسة آش وآخـرون(Ash et al, 2004) والتـي بينـت أن أعضاء هيئة التدريس الإناث في كليات الطب يتم تـرقيتهن بدرجـة أبطـأ مـن الرجال. ودراسة كولمان(Coleman, 2001); التي أشارت الى وجود تمييز خفـي ضد المرأة يبرز كقوة ذكورية مؤسسية تعمل على تهميش واستبعاد المرأة. كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الجبر، 2005)، اذ حصلت المعوقات القانونيـة على أعلى المتوسطات. كما اتفقت مـع دراسـة جـارجيليو(Jargiulo, 2007)،

ودراسة كيسي وبلاوت(Casey & Plaut, 2003) و استل (Still, 2006)، اذ أشارت جميعها إلى أن ادراك وشعور النساء بأن جنسهن قد أعاق فرص حصولهن على الترقية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (الفرحان،1991) و(الخطيب 1998)، اذ توصلتا إلى ايجابية الاتجاهات لدى القادة الإداريين فيما يرتبط بوصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، كما انهم أقروا بامتلاكها للمهارات والخصائص القيادية. كما واختلفت الدراسة في هذه النتيجة مع اوهلوت (Ohlot,1994) التي بينت أن فرص الوصول إلى المستويات الإدارية متساوية بين الرجال والنساء ممن يملكون الخبرة والمؤهلات المطلوبة، واختلفت مع دراسة جارندر(Gardner,1991)، والتي لم تظهر دلالة كافية لأثر العوامل المؤسسية على إعاقة التقدم الوظيفي للمرأة،

واختلفت كذلك مع دراسة (حبيب، 2005) والتي لم تبين وجود عوائق مؤسسية تحول دون وصل المرأة إلى المستويات الإدارية العليا. ومن هنا ترى الباحثة أهمية دور المسؤولين في الجامعات السعودية من حيث ضرورة البدء بتقبل المرأة في المستويات الإدارية العليا في الجامعات أسوة بالرجل. ومحاولة اعتماد المؤهلات العلمية والخبرات كأساس للترقية لا الجنس، فضلا عن الاهتمام بخصوصية المرأة في موضوع الحمل والولادة ورعاية الأطفال وعدم اتخاذ مسؤولياتها العائلية عذرا لعدم تطويرها وترقيتها أو إشراكها في الدورات والبرامج التدريبية.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعوقات الشخصية:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (6) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول المعوقات الشخصية التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، قد جاء متوسطا، إذ بلغ(2,79). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المرأة السعودية تنشأ منذ صغرها على تربية "الخجل" والتي تحصر نشاطها في المجالس النسوية والواجبات الأسرية والاجتماعية. مما ينعكس على شخصيتها

مستقبلا ويجعلها أقل ثقة بنفسها وبإمكانياتها بأن تكون إداريـة ناجحـة تـصدر قراراتها بكل حكمة وموضوعية، ومما يجعل المرأة السعودية في كثير من الأحيان تكتفي بوظيفتها العادية لعدم وجود طموح ورغبة لديها في الرقـي الـوظيفي. أو بسبب عدم قدرتها على التوفيق بـين متطلبـات الوظيفـة وواجباتهـا الأسـرية والاجتماعية، أو تخوفها من حدوث مواقف تجبرها علـى الاخـتلاط بالرجـال. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديفدسن وجيـل(Davidson & Gill, 2001) والتـي بينت الأمهات اللواتي يعملن في الإدارة يـواجهن ضـغوطات نفـسية مرتبطـة بازدواجية الدور. كما تتفق مع دراسة كـابلين وآخـرين (Kaplan et,al, 1996) ودراسة كـار وآخـرين(Carr et al, 1998)، إذ أشـارت نتائجهمـا إلـى أن المسؤوليات العائلية للإناث من أعضاء الهيئة التدريسية قد أدت إلى التقليـل مـن إنتاجهن العلمي وبالتالي حدت من رقيهن الوظيفي، كما أنهن عانين من الإحبـاط والعزلة داخل الأقسام الجامعية، والمعاملة التمييزية والتدخل من قبـل زملائهـن الذكور.

واتفقت أيضا مع دراسة كار وآخرون(Carr et al, 1998) التـي بينـت أن المتزوجات من أعضاء هيئة التدريس الإناث يواجهن صعوبات في إحراز تقـدم وظيفي بسبب مسؤولياتهن تجاه أطفالهن، و أنهن أقل طموحا من الرجال للوصول إلى مستويات أعلى، ودراسة (الحسين،2004) التي أشارت في نتائجها إلى تـدني ثقة المرأة بنفسها مما قلل من فرص ترقيها إلى المستويات الإدارية العليا، ودراسة كولمان ;(Coleman,2001)التي كشفت في نتائجها تفضيل المرأة الاهتمام بتربيـة الأطفال على الحصول على مراكز إدارية عليا، كما أن ضعف ثقتها بنفسها حـد من وصولها إلى المستويات الإدارية العليا في حال امتلاكها لمؤهلات علمية أعلى من الرجل. ودراسة هاوكنز(Hawkins, 1991) التي أشارت نتائجها إلى ضـعف الدافعية، وقلة الطموح لدى النساء.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (ابوهندي، 2003) التي بينت بروز خصائص إبداعية للمرأة القيادية في مدينة عمان وهـي: الطلاقـة والثقـة بالنفس، المغامرة، الأصالة، المرونة.و اختلفت مـع دراسـة دورن و روكـي (

Dorne & Rouke, 2003) التي كشفت عن أهم السمات القيادية لدى النساء القياديات و هي: الصبر، والتفكير الايجابي، والحماس. ودراسة (الفرحان، 1992) التي بينت نتاجها أن 89% من الموظفات في المستويات الإدارية العليا الوسطى يعملن بدافع إثبات الذات. ودراسة (الصرايرة،2000) التي أشارت نتائجها إلى أن (75%) من الموظفات عبرن بأنهن يستطعن التوفيق بين العمل والبيت. ودراسة (الفياض، 1992) التي بينت نتائجها أن درجة تأثير الالتزامات خارج العمل على عمل المرأة كمديرة جاءت قليلة.كما واختلفت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة (حبيب، 2005) في عدم اعتبار العوامل الشخصية معيقة للمرأة للوصول إلى المستويات الإدارية العليا.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعوقات الاجتماعية:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول المعوقات الاجتماعية التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، قد جاء متوسطا (3,41). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المجتمع السعودي ينظر إلى المرأة على أنها "ضلع قاصر" ويرفض فكرة أن تكون المرأة مسؤولة عن الرجل، واعتبارها مسترجلة، فضلا عن التنشئة الأسرية المتحفظة والتي تعزز قصور وعجز المرأة عن تأدية أي عمل حتى و إن كان خاصا بها، في حين يولي الرجل تدبير كافة أمورها. فضلا على أن المجتمع السعودي ينظر بدونية إلى المرأة التي تعمل في مجالات أخرى غير التدريس على اعتبار أنها امرأة خارجة عن التقاليد والمألوف، كما أن المجتمع السعودي لا يحبذ التعامل مع المرأة على اعتبار أنها "عورة" مما يشكل عائقا اجتماعيا في الفرص المتاحة أمام تولي المرأة مناصب إدارية عليا. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (فخرو، 1993) التي بينت أن هنالك معوقات اجتماعية تحد من تولي المرأة للمناصب القيادية، والمتمثلة بعدم تعاون الرجل مع المرأة داخل الأسرة وتفهمه لدورها في العمل. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة. (الشهابي والعزام، 2003) التي أشارت إلى نظرة المجتمع السلبية نحو عمل المرأة.

واتفقت أيضا مع دراسة شاين (Schien, 2001) التي بينت نتائجها أن هناك عوائق تاريخية وثقافية تحكم المجتمع وتحول دون تقدم النساء في المناصب الإدارية. ودراسة بيكل وياديديا (Bickel & Yedidia, 2003) والتي بينت أن وصول المرأة للمناصب العليا مقيد بالأدوار التقليدية لكل جنس. ودراسة (القماطي، 1993) التي اعتبرت فيها (87%) من الموظفات أن الرجل يتقبل عمل المرأة، ولكن بشرط أن يبقى هو مرجع السلطة، كما أن معظم النساء غير المتزوجات قد رفضن الحصول على المناصب القيادية العليا لتخوفهن من نظرة المجتمع إليهن بأنهن نساء مسترجلات. ودراسة (الرشيد وأبو دولة، 2001) التي بينت نتائجها عدم توفر دعم اجتماعي للمرأة. ودراسة برنر(Brunner, 2000) التي توصلت إلى أن هنالك تمييز ضد المرأة نتيجة لثقافة المجتمع، إذ أن هنالك اعتقاداً بأن لدى الرجل مقدرة على السيطرة وضبط الأمور أكبر من المرأة، ولذلك يفضل المجتمع التعاون مع الرجل عوضا عن المرأة. ودراسة (حبيب، 2005) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاجتماعية وحصول المرأة على المراكز الإدارية العليا.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الفرحان، 1991) التي بينت زوال معظم المفاهيم الاجتماعية، التي كانت تقف عائقا في سبيل وصول المرأة للمستويات الإدارية، ودراسة (الفياض، 1992) التي كشفت نتائجها عن أن درجة تأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وفي المؤسسة على نجاح المرأة في عملها كمديرة جاءت مابين القليلة والمتوسطة، إسماعيل وراشدي(Ismail & Rasdi, 2005) التي بينت أن من أسباب النجاح الأكاديمي للنساء اللواتي شملتهن العينة الدعم العائلي.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المعوقات التأهيلية العلمية الفنية المهنية:

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثات حول معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني التي تؤثر على وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا، قد جاء مرتفعا (3,54). ويعزى ذلك إلى

إدراك المرأة السعودية لتدني الفرص المتاحة أمامها للتعليم الجامعي مقارنة مـع الفرص المتاحة للرجل القادر على التعلم في داخل الوطن وخارجه، خاصة فيمـا يتصل بالدراسات العليا، إذ أن المرأة السعودية المبعوثة للحصول على الـشهادات الجامعية العليا مقيدة بوجوب سفر محرم معها في حال انتقالها إلى أي دولة فـي سبيل طلبها للعلم، وهو ما يصعب على معظم النساء توفيره فـي ظـل انـشغال محارمهن في مشاغل حياتهم الخاصة. هذا إلى جانب قلة الكفاءات المدربـة ذات الخبرة بين النساء السعوديات للوصول إلى المستويات الإدارية العليـا كـون أن هنالك تحيزاً من قبل المسؤولين للرجل على حساب المرأة في البرامج التدريبيـة التي تؤهل الرجل مهنيا وفنيا، هذا إلى جانب ضعف قدرة المرأة علـى تطـوير قدراتها في العمل لانشغالها بالمسؤوليات الأسرية والواجبات الاجتماعيـة التـي تستهلك جزءا كبيرا من وقت المرأة السعودية سواء أكانت متزوجـة أم عزبـاء، وبالتالي فإن عدم حصولها على الخبرة والتدريب يؤدي إلـى ضـعف مقـدرتها ومهاراتها الإدارية.

وتتفق هذه نتيجة مع دراسة جلبـرت وجـوبي (Gillbert & Guppy, 1990) التي بينت أن مساهمة الإناث في صنع القرارات الجامعية محدودة إذ أنهن أقـل خبرة من الذكور، ويملن إلى التركز في الرتب الدنيا فـي هرميـة الجامعـات، وبالنتيجة فهن أقل سلطة وقدرة من أن يشاركن في عملية صنع القـرار خاصـة وأنهن أقل عددا. في حين أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر خبرة وأكثر عددا لذلك فإن فرص مساهمتهم في صنع القرار الجامعي أكبر من فرص الإناث مـن أعضاء هيئة التدريس.

كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديفدسن وجيل (Davidson & Gill, 2001) والتي بينت الأمهات اللواتي يعملن في الإدارة يواجهن ضغوطات مالية تقلل مـن إمكانية تطويرهن لأنفسهن مهنيا. كما اتفقت الدراسة مع نتائج دراسـة كـل مـن (الكاشف 1992)؛(الحسين، 2005) في عدم قدرة المرأة على اتخـاذ القـرارات فيما يتعلق بمسؤوليات العمل فضلا عن افتقارها إلى المرونة والمبـاداءة. كـذلك اتفقت الدراسة الحالية مع (Department of Labor, 1994) . كما اتفقت مع دراسة

هاوكنز (Hawkins, 1990)، التي توصلت إلى أهم الأسباب المعيقة لترقي المرأة وظيفيا وهي: نقص الخبرة لدى المرأة في العمل. وتدني مستويات تأهيلها،

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (الصرايرة، 2000) التي أشارت إلى أن (83%) من الإناث أجبن بأنّهن قادرات على إتقان العمل بدرجة مـساوية، لمـن يعمل في الإدارة من الرجال. ودراسة (الرشيد وأبو دولة، 2001) التي بينـت أن الموظفات لا يعتقدن أن عدم تساوي فرصهن في التعليم الجامعي معوقا يحد مـن تقدمهن الوظيفي. ودراسة دورن و روكـي (Dorne& Rouke, 2003) التـي كشفت عن أن المرأة تصف بالديمقراطية وتحمل المـسؤولية وتتقبـل المهمـات الصعبة، وتستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) فـي المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإداريـة العليـا فـي الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات:(الرتبة الأكاديمية، الجامعـة، والخبـرة ، والعمر والحالة الاجتماعية)؟.

1. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الجامعة. وقد أظهرت النتائج أن الفروق كانت لـصالح جامعـة الإمام محمد وجامعة الملك سعود على حساب جامعة أم القـرى، ولـصالح جامعة الإمام محمد على حساب جامعتي: الملك عبد العزيز والملك فيـصل، ولصالح جامعة الملك سعود على حساب جامعة الملك عبد العزيز. ويفـسر ذلك بتباين الاتجاهات السائدة لدى المسؤولين الذكور بحسب المنـاطق التـي تضم هذه الجامعات، إذ أن كل منطقة في المملكة السعودية تسودها اتجاهات دينية واجتماعية متباينة في حدتها، وبالتالي نظرتها للمرأة مما ينعكس علـى قناعات أصحاب القرار والمسؤولين بأهمية دور المرأة التي تعمل في الجامعة كعضو هيئة تدريس أو تهميش هذا الدور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجبر، 2005) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصعوبات الإدارية تبعا لمتغير المؤسسة. واختلفت مـع دراسة (عودة، 2002) التي أشارت نتائجها إلى أنّه ليس هناك فروق ذات دلالـة إحصائية في مجال الصعوبات الإدارية تبعا لمتغير المؤسسة على اعتبار أن هـذه المعيقات واحدة مهما اختلفت حدتها من مؤسسة إلى أخرى.

2. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التنظيمية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد كانت الفروق لصالح رتبة أستاذة على حـساب رتبة أستاذة مساعدة. ويمكن تفسير ذلك بأن عضوات هيئة التدريس اللـواتي يحملن رتبة أستاذه يتمتعن بقدر عالٍ من الوعي بحقوق المرأة، كما أنّهن الفئة الأكثر طموحا للوصول إلى المستويات الإدارية العليا، لما يتمتعن بـه مـن مؤهلات علمية، لذلك فإنهن أكثر إدراكا لسياسات التمييز ضدهن من خـلال قرارات التعيين والترقية التي تستثني النساء وتقصر المناصب الإدارية العليا في الجامعات السعودية على الرجال فقط وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسـة (أبو رشيد ،أبو دولة، 2002) التي بينت أن الموظفـات ذوات المـؤهلات العلمية العليا يعتقدن بأن السياسات الإدارية غير محققة لمبدأ تكافؤ الفـرص بينهن وبين الرجال سواء في توزيع المناصب الإدارية، أوفي تفضيل الذكور عليهن.

3. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي المعوقـات التنظيمية تبعا لمتغيرات: العمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية. ويمكن تفسير ذلك أن غالبية عضوات هيئة التدريس يمارس عليهن سياسات التحيـز فـي الترقية لصالح الذكور بغض النظر عـن أعمـارهن وخبـراتهن وحـالتهن الاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسـة كـل مـن (أبـو دولـة، 2002)و(عودة، 2002)، إذ بينتا عدم وجود أثر للحالة الاجتماعية، والعمر في المعوقات التنظيمية. ودراسة (الحسين، 2004) التي أشارت الـى عـدم وجود أثر لمتغيري الخبرة والحالة الاجتماعية فـي المعوقـات التنظيميـة. ودراسة (الخصاونة، 2002) التي جاءت نتائجها لتؤكد على عدم وجود أثـر

للخبرة في المعوقات التنظيمية. ودراسة (الجبر، 2005) التي بينت نتائجها بأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصعوبات التنظيمية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية والعمر والخبرة.

وتختلف الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع كل من (العضايلة، 1998) و(البراك، 2005)، حيث أشارا إلى وجود أثر للعمر والحالة الاجتماعية والخبرة في المعوقات التنظيمية. ودراسة كار وآخرون(Carr et al, 1998) التي أشارت إلى قلة الدعم الذي تحظى به المتزوجات من أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بحصولهن على الترقية، والتمويل لأبحاثهن.

4. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغير الجامعة. وقد كانت الفروق لصالح جامعة الملك فيصل على حساب جامعات: أم القرى، والإمام محمد، والملك سعود، والملك عبد العزيز. ويمكن أن يفسر ذلك إلى كون جامعة الملك فيصل تقع ضمن المنطقة الشرقية / الإحساء وهي أكثر المناطق انغلاقا ومحافظة على الموروثات الاجتماعية السعودية الأمر الذي ينعكس على تربية الإناث فيها و يعمق فيهن منذ الصغر نتيجة للتنشئة الاجتماعية ثانوية أدوارهن وتبعيتهن للرجل. مما يجعل الإناث من أعضاء هيئة التدريس هنا اقل تمسكا بحقوقهن في تولي المناصب العليا كون أنهن أكثر حساسية للمعوقات الشخصية من غيرهن في باقي المناطق. كمدينة جدة أو الرياض على سبيل المثال، إذ أن النساء فيها قد تحررن نسبيا من النظرة الدونية، و أصبحن أكثر تمسكا ودفاعا عن حقوقهن في المشاركة والبروز.

وتتفق الدراسة الحالية في نتيجتها هذه مع دراسة (الجبر، 2005) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المدينة، إذ أن النساء فيها أكثر وعيا بحقوقهن وأقل تمسكا بالعادات والتقاليد التي تميز الرجل عن المرأة.

5. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية تبعا لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والعمر، والخبرة، والحالة الاجتماعية. و يمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يشعرن بوجود

معوقات شخصية بغض النظر عن رتبهن الأكاديمية وأعمارهن، و خبرتهن، و حالتهن الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخصاونة، 2002) التي جاءت لتؤكد على عدم وجود أثر للخبرة في المعوقات الشخصية. وتتفق كذلك مع دراسة (الجبر،2005) والتي أشارت إلـى عـدم وجـود أثـر للحالـة الاجتماعية في المعوقات الأسرية. و تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كار وآخرون (Carr et al, 1998) والتي أشارت إلى أن المتزوجات مـن أعضاء هيئة التدريس الإناث يواجهن صعوبات شخصية تحد مـن رقـيهن الوظيفي. ودراسة كلّ من (العـضايلة، 1998) و(البـراك، 2005) اللتـان أشارتا إلى وجود أثر للعمر، والحالة الاجتماعية والخبـرة فـي المعوقـات الشخصية. واختلفت أيضا مع دراسة ديفيد سن وجيـل (Davidson & Gill, 2001) والتي بينت أن الموظفات الإداريات المطلقات والمنفصلات يعانين من مشاكل نفسية تحد من طموحهن في الترقي الوظيفي.

6. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي المعوقـات الاجتماعية تبعا لمتغير الجامعة، وقد كانت الفروق لصالح جامعة أم القـرى على حساب جامعات: محمد، والملك سعود، والملك عبد العزيـز. ولـصالح جامعات: الإمام محمد، والملك سعود، وفيصل على حساب جامعة الملك عبد العزيز.ولصالح جامعة الملك فيصل على حساب جامعة الملك سعود. ويعزى ذلك إلى الجهود التي بدأت تبذلها المرأة السعودية في محاولة منها للتحرر من بعض القيود الاجتماعية بحسب ما تسمح لها به العادات والتقاليد السائدة فـي منطقتها وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل مـن (الجبـر، 2005) و (عودة، 2002) التي أشارت نتائجها إلى أنه ليس هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية في مجال الصعوبات الاجتماعية تبعا لمتغير المؤسسة.

7. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي المعوقـات الاجتماعية تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية. وهذا يدال على أن جميع أفراد عينة الدراسة من مختلف الرتب الأكاديمية يواجهن مجتمـع واحـد، و يمـارس عليهن ضغوطات وقيود اجتماعية واحدة ، تعمل علـى الحـد مـن فـرص

وصولهن إلى المناصب الإدارية العليا. وتتمثل هذه المعوقـات فـي نظـرة المجتمع والأسرة للمرأة بأنها في الصف الثاني بعد الرجل، والاعتقاد بأنهـا أقل تحكما في انفعالاتها وعواطفها من الرجل، هـذا إلـى جانـب العـادات والتقاليد التي ترسخ الدور الثانوي للمرأة في العمل والتنمية، وتحصرها فـي مجال عمل محدد.

8. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي المعوقـات الاجتماعية تبعا لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (مـن 46 سنة فما فوق) على حساب الفئة العمرية (من 31-45 سنة). وهذا يمكن تفسيره على أن أعضاء هيئة التدريس الإناث من ذوي الفئة العمرية المتقدمة يعتبرن أكثر الإناث إدراكا للعادات والتقاليد، وما تفرضه مـن قيـود بحكـم خبرتهن في الحياة النابعة من كبر سنهن. وتتفق نتيجة الدراسة الحاليـة مـع نتيجة دراسة (البراك، 2005) التي أشارت إلى وجـود أثـر للعمـر فـي المعوقات الاجتماعية. وتختلف مع دراسة كل من (الجبر، 2005) و(عـودة، 2002) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق في مجال الصعوبات الاجتماعية تبعا لمتغير العمر.

9. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي المعوقـات الاجتماعية تبعا لمتغير الخبرة. ويعزى ذلك إلى الإناث من أعضاء التدريس مهما كانت خبرتهن طويلة أم قصيرة، فستبقى نظرة المجتمع لهن ولقـدرتهن في القيادة سلبية، وسيبقين مستثنيات من الوصول إلى المـستويات الإداريـة العليا كون أنهن غير مدعومات من المجتمع الذي يفضل التعامل مع الرجـل غير المؤهل على التعامل مع المرأة صاحبة المؤهلات والخبرة الطويلة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (الخصاونة، 2002) و(الحسين، 2004) التي جاءت نتائجهما لتؤكد عدم وجود أثر للخبرة في المعوقات الاجتماعيـة. وتختلف مع دراسة كل من (الجبر، 2005) و(البراك، 2005) التي أشـارت نتائجهما إلى وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي مجـال الـصعوبات الاجتماعية تبعا لمتغير الخبرة.

10. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد كانت الفروق كانت لصالح المطلقة على حساب العزباء والمتزوجة والأرمله. ويكمن أن يفسر ذلك على أن المطلقات يعانين من النظرة السلبية من المجتمع تجاههن نتيجة طلاقهن وفشلهن في حياتهن الزوجية مما يجعلهن أكثر الإناث شعورا بالمعوقات الاجتماعية التي تحد من رغبتهن في تولي المناصب القيادية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (البراك، 2005) التي أشارت إلى وجود أثر للحالة الاجتماعية في المعوقات الاجتماعية. وتختلف مع دراسة كل من (الجبر، 2005) و(عودة، 2002) و(الحسين، 2004) اذ أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أنّه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصعوبات الاجتماعية تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

11. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغير الجامعة. وقد كانت الفروق لصالح جامعة الملك عبد العزيز على حساب جامعات: أم القرى، والإمام محمد، والملك سعود، والملك فيصل. ويعزى ذلك إلى كون مدينة جدة والتي تقع ضمنها جامعة الملك عبد العزيز من أكثر مناطق المملكة العربية السعودية ازدهارا و طلبا للكفاءات النسائية المؤهلة ولذلك فهي أكثرها معاناة من قلة أعداد النساء السعوديات المؤهلات خصوصا فيما يتعلق بحملة بعض التخصصات مما يستدعي استقدام الكفاءات النسائية من الدول العربية المجاورة مثل مصر.

12. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل المهني والعلمي الفني تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية. وهذا يدل على تماثل أفراد العينة في معوقات التأهيل المهني العلمي والفني من حيث تدني الفرص المتاحة أمام الإناث من عضوات هيئة التدريس مقارنة بزملائهن الذكور، بالإضافة إلى تدني نسبة مشاركتهن في برامج التدريب لإيمان المسؤولين في الجامعات بعدم جدوى إشراك عضوات هيئة التدريس في البرامج التدريبية لصعوبة ذلك على المرأة، إذ قد يتطلب ذلك منها الانتقال إلى مناطق جغرافية

بعيدة، مما يشكل صعوبة أمامها لارتباطها بزوجها وبواجبات ومسؤوليات أخرى في البيت.

13. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل الفني والعلمي والمهني تبعا لمتغير العمر. وقد بينت النتائج أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (أقل من 30سنة) على حساب الفئة العمرية (من 31-45 سنة). ويمكن رد ذلك إلى أن عضوات هيئة التدريس في الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) أقلّ خبرة وحداثة في العمل الأكاديمي، ولذلك فإنهن يدركن ضرورة التأهيل والتدريب لهن، إلا أنهن يواجهن أكثر من غيرهن بمعوقات التأهيل العلمي والفني والمهني خاصة وأنهن فئة شابة تتعرض أكثر من غيرها للصراع ما بين مسؤولياتها الأسرية والاجتماعية، ورغبتها بتطوير ذاتها من خلال إكمالها الدراسات العليا أو بالخضوع للبرامج التدريبية.

14. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات التأهيل العلمي والفني والمهني تبعا لمتغيرات: الخبرة، والحالة الاجتماعية. ويمكن تفسير ذلك لتشابه ظروف النساء السعوديات من ذوات الخبرات المختلفة، وكذلك المتزوجات وغير المتزوجات والمطلقات والأرامل، كما وان المرأة مهما كانت حالتها الاجتماعية فهي المسؤولة عن إدارة نفسها و أسرتها مما يترتب عليه صعوبة في مجال الإعداد المهني والمعرفي خاصة إذا كان ذلك يتطلب وقتا إضافيا مثل العمل في وقت متأخر أو الذهاب إلى أماكن عمل أخرى أو المشاركة في الدورات التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من (الخصاونة، 1992) و(الحسين، 2004) اللتين أشارتا إلى عدم وجود أثر للحالة الاجتماعية في معوقات التأهيل المهني والمعرفي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو دولة، 2002) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة والحالة الاجتماعية في معوقات التأهيل المهني والمعرفي.واختلفت كذلك مع دراسة كابلان وآخرين (Kaplan et,al, 1996) و دراسة كار وآخرين(Carr et al, 1998)، حيث بينتا أن الإناث

المتزوجات من أعضاء هيئة التدريس يواجهن صعوبات في الوصـول إلـى المستويات الإدارية العليا بسبب انشغالهن بالمسؤوليات الأسرية عن التدريب، والإنتاج الأكاديمي. واختلفت أيضا مع دراسة ديفيدسن وجيل (Davidson & Gill, 2001) والتي بينت بأن الموظفات الإداريات المطلقـات والمنفـصلات والأرامل يعانين من مشكلات مالية تقلل من إمكانية تطورهن مهنيا.

3.1.5 الخلاصة

ناقشت الدراسة الحالية معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإداريـة العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث. و بناء على مراجعة مستفيضة لأدبيات الموضوع، فقد تمت المناقشة من خلال التركيـز على المعوقات التنظيمية، والشخصية، والاجتماعية، والتأهيلية المهنية والفنية. أما منهجيا فلقد استخدمت الدراسة أداة قياس قامت الباحثة ببنائهـا، وروعـي فيهـا التوازن، و الموثوقية. وبنيت الدراسة على عينة ممثلة بلغت (340) امرأة مـن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية. في حـين تكونـت أداة الدراسة من خمسة أبعاد عكست الجوانب الرئيسية المراد قياسها، وبني التحليـل على استخدام تقنيات الإحصاء الوصفي لملائمتها لطبيعة الدراسة. والتي بينت أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية قد جاء متوسطا، بحيث جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، تلاها المعوقات التأهيلية المهنية العلميـة والفنيـة فـي المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وحلت المعوقات الاجتماعية في المرتبـة الثالثـة وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاءت المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة. وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات والاقتراحات بـإجراء دراسـات مستقبلية.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة ما يلي:

1. العمل على الحد من المعوقات التي تحول دون وصول المرأة السعودية إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية سواءً أكانت تنظيمية أم اجتماعية أم شخصية أم مهنية وفنية من خلال ما يلي:

أ. اعتماد مبدأ الكفاءة والموضوعية عند الاختيار للترقية ومنح الامتيازات المختلفة وليس على أساس الجنس.

ب. الاهتمام بتمثيل المرأة عند إعداد الخطط الإنمائية، ووضع السياسات واستراتيجيات العمل الخاصة بها، إضافة إلى الاهتمام بتحقيق التكامل في مختلف الخطط والسياسات المتعلقة بالمرأة.

ج. عقد ورشات تدريبية وبرامج تثقيفية للمرأة السعودية من أجل تطوير اتجاهاتها نحو العمل في المستويات الإدارية العليا في المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات السعودية بشكل خاص.

2. استخدام أسلوب المقابلة للكشف عن عوامل أخرى تعيق المرأة من خلال مركزها الاجتماعي، ودورها الوظيفي داخل المجتمع.

3. إجراء دراسة مشابهة تمثل عينات مختلفة من النساء وقطاعات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة كمنظمات القطاع الخاص.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم.

أبو بكر، محمود (2001). **دليل المدير المعاصر**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو خالد، فوزية (1990). اثر النفط بمسألة المرأة في المجتمع السعودي. **مجلـة المستقل العربي**، 13 (136)، 84-102.

أبو شيخه، نادر .(1990). المرأة العربية والعمل بقطاع الإدارة العامة في الدول العربية.**المجلة العربية للإدارة**، 14(4)،92-.114.

أبو صايمة، عايدة (1997)**. المرأة في الوطن العربي**. الأردن. عمان

أبو هندي، هناء .(2003). **الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملـة فـي المواقع القيادية في مدينة عمان**. رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أحمد، رفيعة .(2002). المشكلات الاقتصادية المترتبة عن عدم تـشغيل المـرأة الخليجية وعدم ممارستها لدورها الفاعل في العمليات الإدارية. **نـدوة**

دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة، قطـر.ص 12-14 أكتوبر.

أحمد، سهاد (2005). **دور جمعية أسرة الجندي في تمكين المرأة في المجتمـع المحلي في محافظة الزرقاء.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

باداود، تغريد (2002). دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية في تفعيل دور المرأة الإداري والقيادي في المجتمع العربي، **ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي**. دوحة، قطر، ص 12-14 أكتوبر

بدوي، فاطمة (1997). المرأة القيادية والتنمية المتواصـلة، مجلـة **دراسـات عربية،** 33 (9)،11-20.

البراك، ماجد .(2005). **أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية علـى تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية من وجهة نظر الموظفات.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكـرك، الأردن.

بني عودة، سمر (2002). **معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليـا فـي المؤسسات الفلسطينية العامة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، نابلس.

البوابيجي، رجاء .(2006). **التحرش الجنسي بالمرأة: دراسة اجتماعية وحلـول قانونية.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمـان**،** الأردن.

تميم، ختام (1998). **المرأة العربية السورية ودورها فـي التنميـة الاقتـصادية والاجتماعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا

جبر، دينا (2005). **الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربيـة**. رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

حبيب، جيما (2005). **العوامل المؤثرة على حصول المرأة على مراكز إداريـة عليا في الوزارات الحكومية في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحسين، إيمان (2004). **تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية فـي وزارة التربية والتعليم**. اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حلواني، ابتسام (2002). العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة في المملكـة العربية السعودية. **المجلة العربية للإدارة**، 22 (2)،61-113.

حمود، رفيقة (1994). **المرأة العربية مشكلات الحاضر وتحديات المستقبل**. دار الأمين للنشر والتوزيع: بيروت.

حمود، رفيقة (1997). دور المرأة في التعليم العالي في المنطقة العربية. **المجلة العربية للتربية**، 14 (2)،311-340.

الحوراني، إيمان (1994). **أسباب عزوف الإناث عن العمل في المجال الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحيت، رولا (2005). **قضايا المرأة بين الشريعة الإسلامية والمواثيق الدولية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خصاونة، آمنة (1992). **صعوبات ترقية المرأة الموظفة إلى المستويات العليـا في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم**.رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة اليرموك. اربد، الأردن.

الخطيب، رداح (1998). اتجاهات القادة الإداريـين فـي الجامعـات الأردنيـة الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، 13 (6)، 67-92.

الخولي، سناء (1990). عوائق الاستخدام الفعال لطاقات المرأة العربيـة. **مجلـة المرأة العربية**، (9)، 11-31.

الدبعي، ألفت (2004). **المرأة والمجتمع المدني فـي الـيمن دراسـة ميدانيـة لمشاركة المرأة في مؤسسات المجتمع المدني في مدينة تعز**. رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدبوبي، ميسون (2006). **أثر برامج التدريب في مراكـز الـصندوق الأردنـي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنيـة اجتماعيـا واقتـصاديا**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدويكات، سوسن (2003). **تغيرات سوق العمل وانعكاساتها على عمل المـرأة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرشيد، عادل، و أبو دولة، جمال (2001). اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية. **مجلة العلـوم الإداريـة،** 28(1)، 30-52.

الرشيد، عادل، و أبو دولة، جمال (2002). العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفيا واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية. **مجلة العلوم الإدارية،** 29(1)، 48-72.

الرمادي، منى(1998). **تقييم مستوى فاعلية ممارسة الوظائف الاشرافية للمرأة الاردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

رواشدة، ابتهال (2002). **التمييز الأجري بين الذكور والإناث في سـوق العمـل الأردني**. رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، اربد، الأردن.

زايد، عادل (2000). **المديرة ورائدة الأعمال: مقومات نجاحهـا فـي مواجهـة تحديات القرن الحادي والعشرين**. القاهرة. المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية.

الساعاتي، سامية .(2006). **المرأة والمجتمع المعاصر**. القاهرة: الدار المصرية السعودية للنشر والتوزيع.

السيف، محمد (2003). **المدخل إلى دراسة المجتمع الـسعودي**. الريـاض: دار الخريجي للنشر.

شاهين، زينب. (1997). المرأة والإدارة. المؤتمر السنوي العربي الأول: **المديرة العربية والتنمية المتواصلة،** الإسكندرية.

الشايع، خالد (2004). **وقفات حول معاناة الأيدي العاملة الناعمة**. الرياض: دار بلنسية للنشر والتوزيع.

الشربيني، عبد العزيز.(1997). **المرأة والإصلاح الإداري**. بيروت.

الشهابي، إنعام (2001). مشكلات تبوء المرأة للموقع القيادي من وجهـة نظـر القيادات النسائية، التجربة العراقية، **المؤتمر العربي الثاني في الإدارة،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القـاهرة، 8-6 نوفمبر، ص611-638.

الشهابي، إنعام والعزام، عبد المجيد (2003). اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا. **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،** 6(2)، 9-14.

الصرايرة، أكثم (2000). الصعوبات التي تواجه المـرأة العاملـة فـي الإدارات الحكومية في محافظة الكرك. **مجلة الإداري،** 81 (22)، 55-93.

الصويخ، سهام (2002). الخصائص الشخصية للمرأة السعودية بمنطقة عسير في الماضي. **مسيرة المرأة السعودية والتنمية في مائة عام**. جامعة الملك سعود مركز البحوث،ص 129-194.

الطاهات، لينا .(2002)، **التوافق الزواجي للنساء العاملات في ضـوء بعـض المتغيرات.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة اليرمـوك، اربـد، عمان، الأردن

عبد الفتاح، كاميليا (1984). **سيكولوجية المرأة العاملة**.بيـروت: دار النهـضة العربية للطباعة والنشر.

عبد القادر، علي (2004). **المرأة الإرادة والتحدي نموذج المرأة في نهـضتها الحديثة في المملكة العربية السعودية**. الرياض:الدار السعودية للنشر.

العرب، أسماء (2000**). صاحبات الأعمال والمهن الحرة ادوار ومشكلات.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عسكر، علي و أحمد، معصومة (2003). الاتجاه النفسي نحو تولي المرأة للوظائف الإشرافية بمنظمات العمل المختلفة في المجتمع الكويتي. **مجلة العلوم الاجتماعية**، 31 (4)، 120- 139.

العضايلة، علي .(1998). المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية. **مجلة أبحاث اليرموك سلسة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 14 (4)، 123-140

عودة، سحر. (2002). **معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

العوضي. بدرية (2002). العقبات القانونية والاجتماعية المقيدة للمرأة الخليجية في تولي الوظائف القيادية. **ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي**. الدوحة، قطر،ص 12-14 أكتوبر

فخرو، منيرة .(1993). الصعوبات التي تواجه إحلال النساء في الوظائف الإدارية العليا في منطقة الخليج العربي. **مجلة شؤون اجتماعية**، (37)، 181-203.

الفرحان، أمل. (1991). اتجاهات المسئولين في الإدارتين العليا والوسطى في القطاع العام نحو عمل المرأة.**مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، 18 **أ.** (2)، 212-236.

الفرحان، أمل (1992).أهمية العمل للموظفات في المستويات الإدارية العليا والوسطى في القطاع العام الأردني. **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، 19أ (4)، 38-68.

الفياض، رجاء (1992). **المرأة والمراكز القيادية والإشرافية في مراكز الوزارات في الأردن**. دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة.الأردن. اللجنة الوطنية الأردنية: واقع وتطلعات 1995، التقرير الوطني الأردني الدولي الرابع للمرأة، بكين.

القماطي، آمال .(1993). **العوامل المؤثرة على تولي المـرأة العربيـة الليبيـة المراكز القيادية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، ليبيا.

محمود، عالية (2005**). المضامين الجندرية في برامج الأسـرة والمـرأة فـي التلفزيون الأردني.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمان، الأردن.

مركز الدراسات الإستراتيجية (1999). **نشاط المرأة الاقتصادي في الأردن بحث حول مساهمة المرأة في المشاريع الصغيرة والزراعة والقطاع العـام.** غير منشور. الجامعة الأردنية.

مشينش، ملكة (1990). **الآثار النفسية والاجتماعية لخروج الأم إلى العمل علـى أطفالها في مدينة عمان.** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

المصري، تغريد (2001). **أثر الإعلانات التجارية التلفازية في تعديل الـصورة الذهنية للمرأة الأردنية: دراسة حالة طلبة الجامعة الأردنية.** رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

النسور، محمد (1994). **محددات استمرارية عمل المرأة: حالة دراسية في مدينة السلط.** رسالة ماجستير غير منـشورة، الجامعـة الأردنيـة، عمـان، الأردن.

نصراوي، فاتن (1986). **العوامل التي تؤثر في الـدور القيـادي للمـرأة فـي المجتمع الأردني من وجهتي نظر الإناث والـذكور القيـاديين.** رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

النويس، عبلة (1995). **التوازن بين دور المرأة كعاملة ودورها كأم وربة بيـت في دولة الإمارات العربية المتحدة،** مـؤتمر المـرأة العربيـة وإدارة الأعمال. الجمعية اللبنانية لإدارة الأعمال : بيروت. لبنان.

هلسا، حنان (2004). **سيكولوجية المرأة العاملـة فـي الأردن.** وزارة الثقافـة: عمان. الأردن

هيجان، عبد الرحمن (2000). التدريب الإداري النسائي: مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في منظمات الأعمال العربيـة. **مجلـة دراسـات الخليج العربي والجزيرة العربية**، (91)، 217-253.

هيجان، عبد الرحمن (2004). **القيادة الإدارية النسائية مدخل سـيكولوجي**. دار المؤيد للنشر والتوزيع: الرياض.

وطفة، علي (1997). الشواخص الاجتماعية لوضعية المرأة الاغترابية في الوطن العربي. **مجلة شؤون اجتماعية**، 14(55)، 139-148.

ب. المراجع الانجليزية

Al-kashif, Esmat, (1992). Major Domestic and Professional Problem Perceived by Female Educational Administrators in Saudi Arabia **Dissertation Abstracts International** . 52. (11). 37-44

Ash, Arlene, Carr, Phyllis, Goldstein, Richard & Friedman, Robert.(2004).Compensation and Advancement of Women in Academic Medicine: Is There Equity? **Journal Annals of Internal Medicine**. 141. (3) 205-212

Brunner, C.Cryss (2000). Unsettled Moments in Settled Discourse: Women Superintendents Experiences of Inequality, **Educational Administration Quarterly.** 36 (1)Feb. USA.

Carr, Phylis & Asly, Arlene. (2000). Faculty Perception of Gender Discrimation and Sexual Harassment in Academic Medicine. **Journal of Academic Medicine**. 132. (11). 89-96

Carr, Phyllis . Friedman, Robert, Moskowitz, Mark.& Kazis, Lewis. (1993).Comparing the Status of Women and Man in Academic Medicine**. Journal of Academic Medicine**.119. (9) 8-13.

Carr, Phyllis, Ash, Arlene, Friedman, Robert Scaramucci, Amy & Rosalind,. Barnett (1998). Relation of Family Responsibilities and Gender to the Productivity and Career Satisfaction of Medical Faculty. **Annals of Internal Madicine.**129 (7). 32-38

Casey, T.M. & Plaut, K. (2003). Women and Minorities in Animal Science: Do Issues Exist?. **American Dairy Science Association,**13 (86), 35-46.

Chow.I.R.(2005). Gender differences in perceived Leadership effectiveness in Hon Kong .**Woman in Management Review**. Vol(20). No 4. p 233-238

Coleman, Marianne (2001). Achievement Against the Odds: The Female Secondary Head teachers in England and Wales, **School Leadership & Management**. 21.(1) , 13-17.

Concha, Anton & Eugenio, Eugenio. (2004). Women s Anxiety about professional success: 30 years later in a Spanish context**. Women in Management**.20. (3).64-72.

Cortis, R.A & Cassar V.I (2005).Perception of and a bout women as managers investigation job in volvement- self- esteem and attitudes. **Journal Woman in Management Review**. 20(3) 164-168.

Davidson, Marilyn &Gill, Susan.(2001).Problems and pressures facing lone mothers in Mangement and Professional occupation-a pilot study. **Women in Management Review** .16 (8).399-405.

Department of Labor (1994). **Breaking through the Glass Ceiling**.An Industrial Perspective.U.S. Government Printing Office, Washington, DC.

Dorn, Shelly & Rouke, Carolyn (2003). Women in Educational Administration: Nine Case Studies on: Available :http///(www. Educational administration.edu[17 May2006] .

Eggins, Heather. (1997), **Woman as Leaders and Managers in Higher Education.** Frost Road Bristol, PA 19007: USA.

Fernandes, Emlia &Cardoso, Carlos. (2006), the social stereotypes of the Portuguese female and male manager**. Women in Management Review.** 21 (2)11-15.

Fox, Geri & Schwartz, Alan (2006). Work-Family Balance and Academic Advancement in Medical School **Journal of Academic Psychiatry** .30.(3) 27-34.

Fried, L. P. Francomano C,A., MacDonald S, M & Wagner E, M.(1996). Career development for women in academic medicine: Multiple interventions in a department of medicine, ?.**Journal of the American Medical Association**.(276) 98 - 105.

Gardner, M. J. (1991). A Comparison of gene deer-related factors perceived as barriers to career advancement between aspiring and practicing educational administration. Doctoral dissertation, University of Denver. **Dissertation Abstracts International,** 5

Gilbert & Guppy, (1990).Perceived Participation in Decision Making in University Setting**: The Impact of Gender, Industrial and Labor Review**, 46. (2) Jan: 32-40

Hamel, M. A, Inglfinger.J. U , Phimister, E. L.(2006).Women in Medicine-Progress and Challenges. **The New England Journal of Medicine**. 55 (3)10-12

Harlander, Susan.(1996). Breaking through the glass ceiling: an industrial perspective. **Journal of Animal Science**.74 (28) 49-54.

Hawkins, Linda G.,(1991) Barriers Associated with the Limited Number of Females in Public School Leadership Positions in South Carolina, **Dissertation Abstracts International**. 52 (12) 4163.

Hues, M. A & Grethe, A. N (2006). Gender-related boardroom dynamics.**Women in Management Review Journal**. 21. (22). 2-

Ismail, Maimunah & Rasdi, Roziah. (2005). High- Flyer Women academicians: Factors contributing to Success. **Women in Management Review Journal**. 20 (2). 117-132.

Jargiulo, Debra (2007). Women in Surgery Do We Really Understand the Deterrents? [Online]Available: http/// www.archsurg.com. [June 27/2007]

Kaplan H ,. Sullivan, L. I, Dukes, K. I,. Phillips, C. A. Kelch, Robert ,&. Schalle,.J. A,(1996). Sex Differences in Academic Advancement , Results of a National Study of Pediatricians. **The New England Journal of Medicine**. 335. (12). 82-90

Kirat, Mohamed. (2005). Woman and the Media in the Arab World; A Critical Appraisal. **Journal of Social Affairs**. American University of Sharjah. 22 (85).13-32.

Kisch, June & Ryan, Charles (1991). Perceptual Barriers to Leadership: Advancement for Corporate Sector Women. **International Journal of Career Management.** 3.(4). 22-28.

Lalage, Bown. (1999). Beyond the Degree: Men and Women at the Decision Making Levels in British Higher Education , **Gender and Education**. (11). 1-5.

Mavin, S. (2001). Women s Career in Theory and Practice; Time for Change**. Women in Management.** 16.(4). 152-183.

Morrsi, Hellene O Neill. (1990).A study of the meaning of the work role for a selected population of midlife women workers. (Doctoral dissertation, Temple University. **Dissertation Abstracts International. Five one** (8), 2605-A.

Nathawat, S. S., & Mathur, Asha. (1993). Maritial Adjustment and Subjective well-being in Indian educated house wive and working women. **Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied**. 127 (3). 53-58.

Nonnemaker, Lynn. (2000).Women Physicians in Academic Medicine New Insights from Cohort Studies. **The New England Journal of Medicine**. 6(342).99-105.

Northhouse, P.G (2001). **Leadership; Theory and Practice**. Thousand Dake; Saga publications, Ic, P215-247.

Ohlott, P. J., Ruderman, M.N. and McCauley, CD. (1994).Gender Differences in Managers Development Job Experiences, **Academy of Management Journal**. 37. (1) 46-67.

Organizational Analysis and Design, (2000). **Do traits Matter! Retrieved**. Available:on: http///www.leader ship/ traits/ women leadership lessons [Jan 17, 2006]

Rawaf, M. (1992) **The Changing Stats of Women in Management in the public Administration of Saudi Arabia. In Brain Smith (Eds),** Progress in Development Administration Chichiester; John Wiley and Sone. P. 183-193.

Schein, Virginia. (2001). Bias in the Evaluation of Women Leaders AGlobal Look at Psychological Barriers to Women s Progress in Management. **Journal of Social Issues.** 57.(4). 75-88.

Still, L.E. (2006). Where are the women in Leadership in Australia? **Woman in Management Review**. 21(3).194-199.

Tesch, Wood, H, M & Nattinger, A. B. (1995). Promotion of women physicians in academic medicine. Glass ceiling or sticky floor?.**Journal of the American Medical Association**. 273.(13).22 - 25.

Tharenou, P.& Metz, I., (2001). Women s Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capitol. **Group and Organization Management**. 26.(3).31-34.

Yedidia, M.J. & Bickel,J. J.(2001). Why aren't there more women Leaders in Academic Medicine? The Views of Clinical Department Chairs. **Journal of Academic Medicine**.76.(4). 53-65.

ملحق (أ)

أداة الدراسة بصيغتها الأولية

بسم ا الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة مؤتة- كلية التربية

قسم الإدارة والأصول التربوية

نموذج لتحكيم أداة جمع البيانات

سعادة الدكتور.. المحترم
سعادة الدكتورة.. المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته:

بين أيديكم أداة جمع بيانات لبحث بعنوان "معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " أعدت من قبل الطالبة {كوثر خاف الحجوج}، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بإبداء رأيكم حول فقرات ومحتويات الأداة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) في إحدى الخانات التي توضح صلاحية العبارة أم عدم صلاحيتها أو أنها تحتاج إلى تعديل، مع إبداء ما ترونه من ملاحظات أمامها، والتي ستكون محط كل الاهتمام والتقدير

وتشتمل استبانه الدراسة على ثلاثة أجزاء كما يأتي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة

الجزء الثاني: يتكون من (53) فقرة تمثل معوقات يعتقد أنها تحد من وصول المرأة السعودية إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات وهي موزعة على أربعة محاور { تنظيمية، شخصية، اجتماعية، تأهيلية مهنية وفنية }

الجزء الثالث: عبارة عن سؤال مفتوح حول المقترحات التي من الممكن أن تعمل على التخفيف من حدة معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعة

مع العلم انه تم تصميم الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي على الشكل الآتي:

درجة الصعوبة: **بدرجة كبيرة جدا (5)، بدرجة كبيرة (4) بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جدا(1).**

ولما لكم من خبرة وعلم في هذا المجال آمل أن ينال الموضوع اهتمامكم وذلك بإبداء رأيكم حول ما يأتي:

(1) سلامة اللغة
(2) وضوح العبارات
(3) اقتراح أي تعديل أو حذف أو إضافة على أية فقرة ترونها مناسبة
(4) ارتباط العبارات موضوع الدراسة

(5) درجة أهمية عبارات الاستبانة

(6) شمول عبارات الاستبانة للمعلومات المطلوبة في مجالاتها المختلفة

(7) عدم التداخل والتكرار

(8) ملائمة المقياس للهدف من الاستبانة

(9) شمولية مقدمة الاستبانة وشكلها العام

مع شكري وتقديري لرأيكم وجهودكم في تحكيم هذه الاداة التي سيكون لها أكبر الأثر في صدق وموضوعية نتائج هذه الدراسة

للاستفسار الاتصال على رقم 0776959346

مع خالص احترامي وشكري

الباحثة كوثر خلف الحجوج

ماجستير إدارة تربوية

جامعة مؤتة

الأردن

بسم ا الرحمن الرحيم
السلام عليكم ورحمة ا وبركاته:

بين أيديكن استبانه بحث تربوي حول معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وتتكون الاستبانة من جزأين: الجزء الأول وهو يتعلق بالمعلومات العامة دون ذكر الاسم. والجزء الثاني يتكون من مجموعة من الفقرات التي تمثل الصعوبات التي يتوقع أنها تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية، وقد وزعت على أربعة مجالات { تنظيمية، شخصية، اجتماعية. تأهيلية علمية مهنية وفنية } وصممت الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي على الشكل الآتي: درجة الصعوبة:

بدرجة كبيرة جدا (5)،بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جدا(1).

وتأمل الباحثة التعاون معها والتكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية، لتتمكن من تحقيق الهدف المرجو، وهو دعم الدور القيادي للمرأة السعودية وتطويره. وتشير الباحثة إلى أن البيانات التي ستقدمينها ستستخدم لأغراض علمية، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة كوثر الحجوج
جامعة مؤتة
العنوان : الإحساء- الهفوف 31982 ص ب 1664
فاكس 03-5823199 جوال 0505936539
البريد الالكتروني hjoj66@yahoo.com

الجزء الأول: البيانات العامة

الجامعة..

المستوى الأكاديمي...

سنوات الخبرة..

العمر...

الحالة الاجتماعية...

الجزء الثاني : المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

	معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإداريـة العليا	الصياغة اللغوية سليمة	بحاجة لتعديل	ملائمة الفقرة للمجال ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	أولا المعوقات التنظيمية:					
1	اعتقاد المسئولين بأن المرأة أقـل جديـة وفاعلية في أداء العمل					
2	اعتقاد المسئولين بأن المرأة غير مستقرة وأنها قد تترك العمـل للاهتمـام بـأمور الزواج والعائلة					
3	تحيز قرارات المـسئولين فـي التعيـين والترقية للمستويات الإدارية ضد المرأة					
4	اعتقاد المسئولين بأن المرأة تجد صـعوبة في استيعاب اسـتراتيجيات وإجـراءات العمل الجديدة					
5	قلة التمويل المنفق من المؤسـسة علـى البرامج التدريبية للمرأة، مقارنة بالبرامج التدريبية للرجل					
6	معارضة الإداريين الذكور في المؤسـسة لرئاسة المرأة لهم					
7	اعتقاد المسئولين بتدني قدرة المرأة علـى تحمل مسؤوليات المناصـب الإداريـة العليا وما تحتاجه من اجتماعات ولقاءات طويلة خارج المنزل					
8	اعتقاد المسئولين بضعف قدرة المرأة على					

	اتخاذ القرارات الموضوعية، دون تأثرها بالجوانب الانفعالية والعاطفية					
9	يتم استثناء المرأة عند إشغال المناصب الإدارية العليا					
10	اعتقاد المسئولين بضعف قدرة المرأة على تحمل ضغوطات العمل في المناصب الإدارية العليا					
11	اقتناع المسئولين بأن دور المرأة في الاجتماعات والندوات يقتصر على الحضور لا على المشاركة					
12	عدم تقدير المسئولين للانجازات العلمية والقدرات العقلية التي تتحلى بها المرأة الموظفة					
ثانيا المعوقات الشخصية						
13	خجل المرأة من أن تتعرض لموقع تحتك من خلاله بالرجال					
14	قلة ثقة المرأة في قدرتها على الوصول إلى المستويات الإدارية العليا					
15	تفضيل المرأة الاهتمام بأمور الزواج والعائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل					
16	اعتقاد المرأة بعدم ملائمة طبيعتها الفسيولوجية لممارسة مسؤوليات المناصب الإدارية العليا					
17	تدني روح المغامرة عند المرأة للعمل على التقدم في المستويات الوظيفية العليا					
18	كثرة تذمر المرأة وضعف قدرتها على مواجهة ضغوطات العمل					

19	تجد المرأة صعوبة في التوفيق بين المتطلبات العائلية ومتطلبات العمل					
20	تدني الطموح لدى المرأة يفقدها حقها في الوصول إلى المستويات الإدارية العليا					
21	إحساس المرأة بأنها مازالت قاصرة وحبها لهذا الإحساس					
22	خوف المرأة أن تتعرض لمواقف عدوانية					
23	عدم وعي المرأة نفسها لأهمية حقوقها وواجباتها في المجتمع					
24	ضعف قدرة المرأة على التحكم بنزعاتها الشخصية					
ثالثا: المعوقات الاجتماعية						
25	صعوبة تقبل المجتمع لفكـرة أن تكـون المرأة مسئولة عن الرجل					
26	الاعتقاد بأن المـرأة أقـل تحكمـا فـي انفعالاتها وعواطفها من الرجل					
27	ترسيخ العادات والتقاليد الـدور الثـانوي للمرأة في العمل والتنمية					
28	تبعية المرأة للرجل في تحديد مكان العمل ومستواها الإداري فيه					
29	الاعتقاد بأن نجاح المرأة في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من اعتماده علـى تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات					
30	تخوف الرجل في المجتمع مـن منافـسة المرأة وتفوقها عليه					
31	التنشئة الأسرية التي تبرز دوما أفـضلية الرجل على المرأة					
32	عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور اجتماعات أو					

					مؤتمرات خاصة بالعمل	
					يحول الأقارب والأزواج بين زوجـاتهم وبناتهم وبين توليهن مناصب إدارية عليا	33
					اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج العقلي لدى الرجل أكبر منه للمرأة	34
					الفهم المغلوط لحديث الرسول عليه السلام أن المرأة ناقصة عقل ودين	35
					الوضع الاجتماعي العام للمـرأة والـذي يقيدها ويحددها بقطاعات معينة من العمل كالتدريس مثلا	36
					مواجهة المـرأة للغيـرة والحـسد مـن زميلاتها في العمل	37
					قلة الفرص المتوافرة من المجتمع للمـرأة مقارنة بالرجل	38
					تدني الفرص المتاحة أمام المرأة للتعلـيم الجامعي مقارنة مـع الفـرص المتاحـة للرجل	39
					رابعا:المعوقات التأهيلية العلمية والفنية والمهنية	
					قلة الكفاءات المدربة بين النساء للوصول إلى المستويات الإدارية العليا	40
					تدني نسبة مشاركة المـرأة فـي بـرامج التدريب بشكل عام يضعف فرص تقدمها وظيفيا	41
					تدني نسبة التحاق المـرأة فـي بـرامج الدراسات العليا	42
					تبعية المرأة للرجل (الأب،الأخ،الـزوج) تحد من إمكانية تعلـيم المـرأة وبالتـالي تقدمها الوظيفي	43

44	يشكل عدم استمرار المرأة فـي العمـل وبالتالي تدني مستوى خبرتها صعوبة تحد من وصولها للمناصب الإدارية					
45	يتطلب العمـل الإداري مهـارة تحليـل المشكلات واتخاذ القرارات					
46	تشعب وتعدد المسؤوليات الإدارية والفنية التي توكل إلى الإداريات					
47	عدم جدوى إشراك الموظفة فـي بـرامج (الدورات والبعثـات)، لانقطاعهـا عـن العمل					
48	صعوبة المواصلات بين العمـل والبيـت كأنثى مرتبطة فـي تنقلاتهـا بـالمحرم أوالسائق					
49	تبعية المرأة الاقتصادية للرجل تحد مـن فرص النمو المهني لها					
50	متطلبات العمل مثل الساعات المتأخرة أو العمل في مناطق. جغرافية مختلفة					
51	يشكل ضعف مهارات المرأة في التعامـل والاتصال مع فئـات العمـل المختلفـة صعوبة أمام تقدمها الوظيفي					
52	عدم تطوير كفاءة المرأة في العمل بشكل ملائم يحول دون وصـولها للمـستويات الإدارية العليا					
53	عـدم التـزام المـرأة بمبـدأ المـشورة والاستفادة من آراء الآخرين.					

الجزء الثالث: ما الاقتراحات التي يمكنك تقديمها للعمل على تخفيف حدة معوقـات وصـول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا؟

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصيغتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته:

بين أيديكم استبانه لبحث تربوي بعنوان "معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "،وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول وهو يتعلق بالمعلومات العامة دون ذكر الاسم. والجزء الثاني يتكون من مجموعة من الفقرات التي تمثل المعوقات التي يتوقع أنها تحد من وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية، وقد وزعت على أربعة مجالات: (تنظيمية، شخصية، اجتماعية. تأهيلية علمية مهنية وفنية).

وصممت الفقرات وفق مقياس ليكارت الخماسي على الشكل الآتي:

درجة الصعوبة: بدرجة كبيرة جدا (5)،بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جدا(1).

وتأمل الباحثة التعاون معها والتكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية، لتتمكن من تحقيق الهدف المرجو، وهو دعم الدور القيادي للمرأة السعودية وتطويره.

وتشير الباحثة إلى أن البيانات التي ستقدمينها ستستخدم لأغراض علمية، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع الاحترام والتقدير

الباحثة كوثر الحجوج

جامعة مؤتة/الأردن

العنوان : الإحساء- الهفوف 31982 ص ب 1664

فاكس 03-5823199 جوال 0505936539

البريد الالكتروني

hjoj66@yahoo.com

الجزء الأول: البيانات العامة

الجامعة...
المستوى الأكاديمي..
سنوات الخبرة...
العمر..
الحالة الاجتماعية..

الجزء الثاني : المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

	معوقات وصول المرأة إلى المستويات الإدارية العليا	**درجة تأثير المعوق**				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
أولا المعوقات التنظيمية						
1	اعتقاد المسئولين بأن المرأة أقل جدية وفاعلية في أداء العمل					
2	اعتقاد المسئولين بأن المرأة غير مستقرة وأنها قد تترك العمل للاهتمام بأمور الزواج والعائلة					
3	قرارات المسئولين في التعيين والترقية للمستويات الإدارية غالبا ما تكون ضد المرأة					
4	اعتقاد المسئولين بأن المرأة تجد صعوبة في استيعاب استراتيجيات وإجراءات العمل الجديدة					

5	قلة التمويل المنفق من المؤسسة على البرامج التدريبية للمـرأة، مقارنـة بالبرامج التدريبية للرجل					
6	معارضة الإداريـين الـذكور فـي المؤسسة لرئاسة المرأة لهم					
7	اعتقاد المسئولين بتدني مقدرة المرأة على تحمل مـسؤوليات المناصـب الإدارية العليا ومـا تحتاجـه مـن اجتماعات طويلة خارج المنزل					
8	اعتقاد المسئولين بـضعف مقـدرة المـرأة علـى اتخـاذ القـرارات الموضوعية، دون تأثرها بالجوانـب الانفعالية والعاطفية					
9	يتم اسـتثناء المـرأة عنـد إشـغال المناصب الإدارية العليا					
10	اعتقاد المسئولين بـضعف مقـدرة المرأة على تحمل ضغوطات العمـل في المستويات الإدارية العليا.					
11	اقتناع المسئولين بأن دور المرأة في الاجتماعات والندوات يقتصر علـى الحضور لا على المشاركة الفعالة					
12	عدم تقدير المـسئولين للانجـازات العلمية والمقدرات العقلية التي تتحلى بها المرأة الموظفة					
ثانيا المعوقات الشخصية.						
13	خجل المرأة من أن تتعرض لموقـع تحتك من خلاله بالرجال					

14	قلة ثقة المرأة في مقدرتها على الوصول إلى المستويات الإدارية العليا					
15	تفضيل المرأة الاهتمام بأمور الزواج والعائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل					
16	اعتقاد المرأة بعدم ملائمة طبيعتها الفسيولوجية لممارسة مسؤوليات المناصب الإدارية عليا					
17	تدني روح المغامرة، عند المرأة للعمل على التقدم في المستويات الوظيفية العليا					
18	كثرة تذمر المرأة وضعف مقدرتها على مواجهة ضغوطات العمل					
19	تواجه المرأة صعوبة في التوفيق بين المتطلبات العائلية ومتطلبات العمل في المستويات الإدارية العليا					
20	تدني الطموح لدى المرأة يحول دون وصولها إلى المستويات الإدارية العليا					
21	إحساس المرأة بأنها مازالت قاصرة وحبها لهذا الإحساس					
22	خوف المرأة من التعرض لمواقف عدوانية					
23	عدم وعي المرأة نفسها لأهمية دورها ولحقوقها وواجباتها في المجتمع					
24	ضعف مقدرة المرأة على التحكم					

	بنزعاتها الشخصية					
ثالثا: المعوقات الاجتماعية						
25	صعوبة تقبل المجتمع لفكرة أن تكون المرأة مسئولة عن الرجل					
26	الاعتقاد بأن المرأة أقل تحكما في انفعالاتها وعواطفها من الرجل					
27	ترسيخ العادات والتقاليد لدور المرأة الثانوي في العمل والتنمية					
28	تبعية المرأة للرجل في تحديد مكان العمل					
29	الاعتقاد بأن نجاح المرأة في العمل يعتمد على المجاملات أكثر من اعتماده على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات					
30	تخوف الرجل في المجتمع من منافسة المرأة وتفوقها عليه					
31	التنشئة الأسرية التي تبرز دوما أفضلية الرجل على المرأة					
32	عدم تقبل الأهل لسفر المرأة خارج البلاد لحضور اجتماعات أومؤتمرات خاصة بالعمل					
33	حيلولة الأقارب والأزواج بين زوجاتهم وبناتهم وبين تولي المناصب الإدارية وقناعتهم بالوظائف العادية					
34	اقتناع المجتمع بأن مستوى النضج					

	العقلي لدى المرأة أقـل منـه لـدى الرجل					
35	الفهم المغلوط عند كثير من النـاس لحديث الرسول عليه الـسلام بـأن المرأة ناقصة عقل ودين					
36	الوضع الاجتمـاعي العـام للمـرأة والذي يقيدها ويحـددها بقطاعـات معينة من العمل كالتدريس مثلا.					
37	مواجهة المرأة للغيرة والحـسد مـن زميلاتها في العمل					
38	قلة الفرص المتوافرة من المجتمـع للمرأة مقارنة بالرجل					
رابعا: صعوبات التأهيل العلمي والمهني والفني.						
39	تدني الفرص المتاحة أمـام المـرأة للتعليم الجامعي مقارنة مع الفـرص المتاحة للرجل					
40	قلة الكفاءات المدربة بـين النـساء للوصول إلى المـستويات الإداريـة العليا					
41	تدني نسبة مشاركة المرأة في برامج التدريب بشكل عام يضعف فـرص تقدمها وظيفيا					
42	تدني نسبة التحاق المرأة في بـرامج الدراسات العليا					
43	تبعيـ ـ ـة المـ ـ ـرأة للرجـ ـ ـل (الأب،الأخ،الزوج) تحد من إمكانيـة تعليم المرأة وبالتالي تقدمها الوظيفي					

44	عدم استمرار المرأة في العمل مما يضعف من خبرتها وبالتالي وصولها إلى المستويات الإدارية العليا					
45	عدم مقدرة المرأة على مايتطلب العمل الإداري من مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات					
46	تشعب وتعدد المسؤوليات الإدارية والفنية التي توكل إلى الموظفة الإدارية					
47	عدم جدوى إشراك المرأة في برامج (الدورات والبعثات)، لتكرار انقطاعها عن العمل بسبب الحمل والولادة					
48	صعوبة تنقل المرأة بين العمل والبيت وارتباطها في تنقلاتها بالمحرم أوالسائق					
49	تبعية المرأة اقتصاديا للرجل تحد من فرص النموالمهني لها					
50	ما تقتضيه ضروريات العمل مثل الساعات المتأخرة أوالعمل في مناطق جغرافية بعيدة					
51	ضعف مهارات المرأة في التعامل والاتصال مع فئات العمل المختلفة يشكل صعوبة أمام تقدمها وظيفيا					
52	عدم تطوير كفاءة المرأة في العمل يحول دون وصولها إلى المستويات الإدارية العليا					

ملحق (ج)

أسماء محكمي أداة جمع البيانات

	الرتبة الأكاديمية	الاسم	التخصص	الجامعة / الكلية
1.	أستاذ دكتور	أحمد بطاح	الإدارة والأصول	مؤتة/ التربية
2.	أستاذ دكتور	هاني الطويل	الإدارة التربوية	الأردنية/ التربية
3.	أستاذ الدكتور	فريد نصيرات	إدارة الأعمال	الأردنية/ الإدارة
4.	أستاذ دكتور	سهام أبوعيطة	الإرشاد والتوجيه	الهاشمية/ التربية
5.	أستاذ دكتور	محمد العزاوي	علم نفس	الهاشمية/التربية
6.	أستاذ دكتور	محمد ناصر	إدارة أعمال	دمشق/ الإدارة
7.	أستاذ دكتور	محمد النعيمي	إحصاء	العربية للدراسـات العليـا/إدارة الأعمال
8.	أستاذ دكتور	ناجي معلا	تسويق وتمويل	العربية للدراسـات العليـا/إدارة الأعمال
9.	أستاذ دكتور	شوقي جواد	إدارة أعمال	العربية/إدارة الأعمال
10	أستاذ مشارك	حسن الطعاني	الإدارة والأصول	مؤتة/ التربية
11	أستاذ مشارك	ماجد الخطايبة	أســاليب لغــة انجليزية	مؤتة/ التربية
12	أستاذ مشارك	سلامة طناش	الإدارة التربوية	الأردنية/ التربية
13	أستاذ مشارك	عاطف أبوطريف	الإدارة التربوية	الأردنية/ التربية
14	أستاذ مشارك	عباس عبد مهدي	إدارة تربوية	العربية للدراسات العليا/ التربية
15	أستاذ مشارك	حسين المومني	الإدارة التربوية	الأردنية /التربية
16	أستاذ مشارك	جهاد علاء الدين	الإرشاد والتوجيه	الهاشمية/ التربية
17	أستاذ مشارك	طه الدليمي	مناهج وأصول	الهاشمية/ التربية
18	أستاذ مشارك	سعاد الوائلي	لغة عربية	الهاشمية/ التربية
19	أستاذ مشارك	أحمد حياصات	الإدارة التربوية	الهاشمية/ التربية
20	أستاذ مشارك	أسامة عبيدات	الإدارة التربوية	الهاشمية/ التربية

21	أستاذ مشارك	خليل القراعين	الإدارة التربوية	الهاشمية/ التربية
22	أستاذ مساعد	بكار سليمان بكار	التربية الخاصة	الهاشمية/ التربية
23	أستاذ مساعد	منيرة الشرمان	الإدارة والأصول	مؤتة/ التربية
24	محاضرة	سوسن الشياب	علم نفس	العربية للدراسات العليا/ التربية

ملحق (د)

احصائية بعدد السعوديين وغير السعوديين (رجالاً ونساء) العاملون في الدولة (2006/2005)

ملحق (هـ)

أعضاء هيئة التدريس حسب الجهة والمرتبة العلمية (2006/2005)

ملحق (و)

خطاب تسهيل المهمة